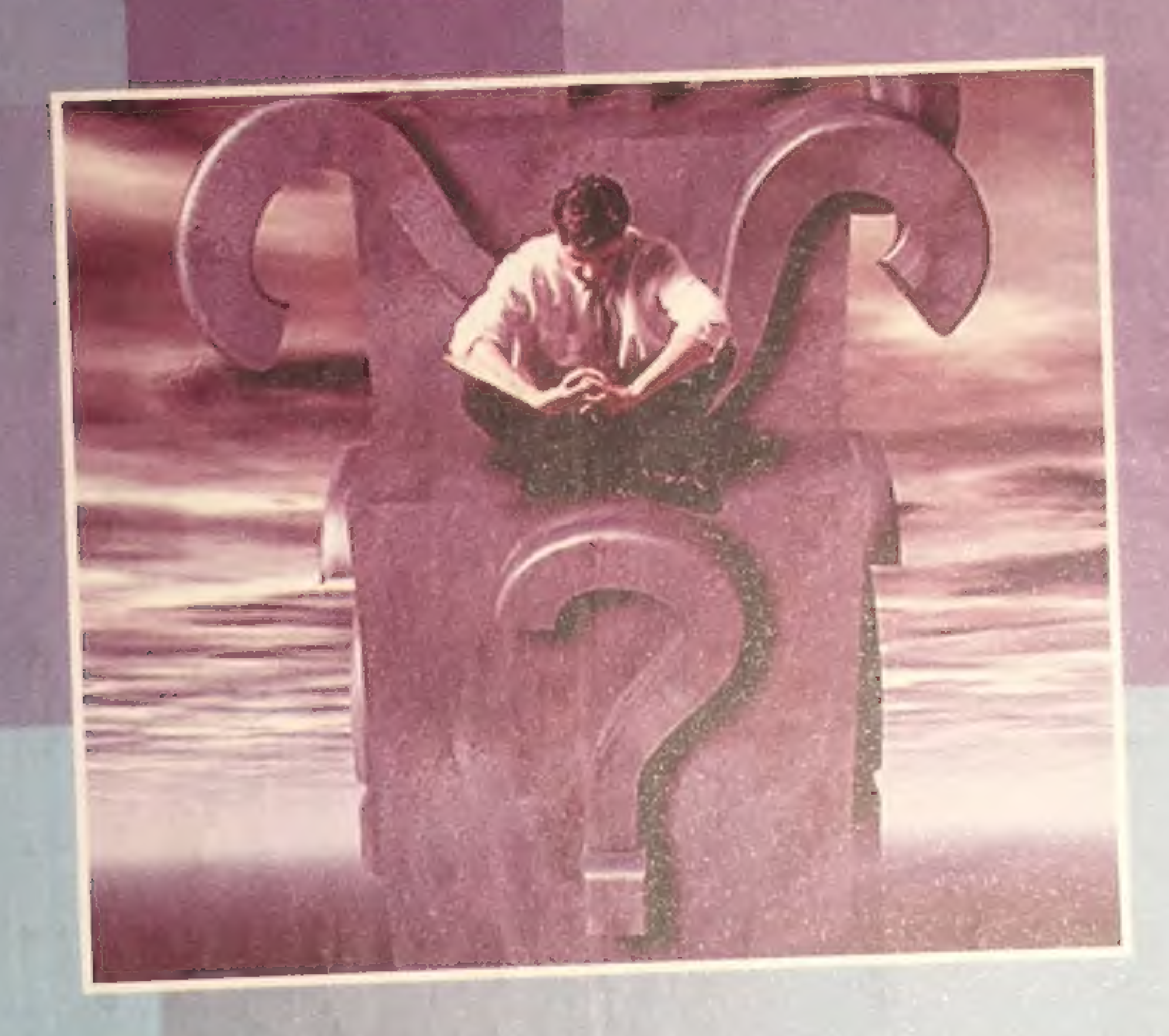


ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ
ПРАКТИКУМ

ТЕСТЫ ДЛЯ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

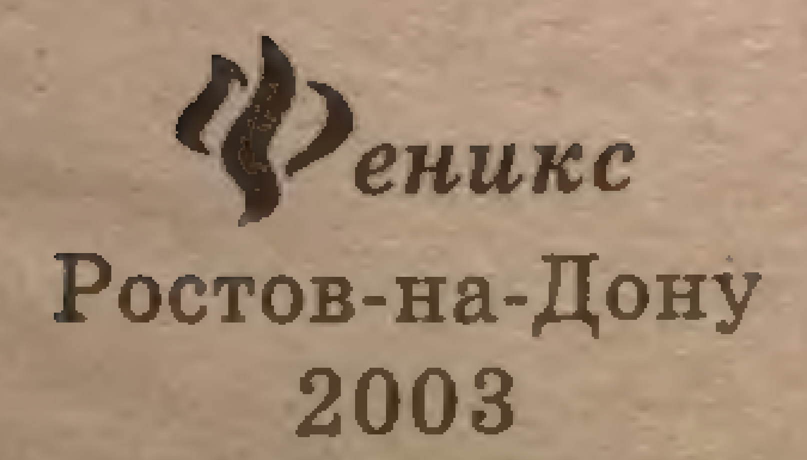


- Сборник для тестирования работников любого профиля
- Простая система обработки результатов
- Эффективный способ проверки самооценки в резюме

Серия «Психологический практикум»

Л. Г. Серова

Тесты для отбора персонала



Ростов-на-Дону
2003

ББК 88.4 в6
С 32

Серова Л. Г.

С 32 Тесты для отбора персонала / Серия «Психологический практикум». – Ростов н/Д: «Феникс», 2003. – 256 с.

Тесты, приведенные в этой книге, наиболее часто предлагаются в фирмах при приеме на работу. Прорешав их, вы сможете реально посмотреть на себя глазами работодателя. Сборник также можно рекомендовать психологам, работающим с фирмами, менеджерам по отбору персонала.

ISBN 5-222-02991-3 ББК 88.4 в6

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ

> «Не бойся высоких жизненных целей: даже если они слишком высоки, твои достижения всегда будут следовать за ними».

Первым шагом к успешной карьере является объективная самооценка. Ведь далеко не каждый из нас хорошо знает самого себя, свои способности, преимущества и недостатки. С помощью этой книги вы проведете серьезную работу самопознания и самооценки, наметите пути своего дальнейшего развития и самореализации.

Данная книга состоит из двух частей.

В первой части рассказывается о потребностях работодателей в людских ресурсах с точки зрения бизнеса, чтобы вы смогли рассмотреть проблему с двух диаметрально противоположных сторон. Это даст вам возможность более четко представить себе проблемы работодателей и провести должную подготовку, перед тем как искать себе работу.

Во второй части вашему вниманию предлагаются психологические тесты, которые помогут вам лучше узнать себя, оценить уровень развития своих способностей, личностных качеств, так как не каждый человек может сделать блестящую карьеру, даже если очень захочет.

Кроме особого специального образования, необходимы определенные природные задатки и личностные качества,

которые не так легко развить, если они не были заложены в человеке.

Конечно же, научить можно каждого, но некоторым, чтобы добиться успехов в избранной специальности, не хватит всей жизни, а их профессиональные навыки будут достигнуты путем огромных эмоциональных затрат.

Поэтому, прежде чем искать работу, постарайтесь как можно более объективно оценить себя и свои возможности, чтобы в дальнейшем она приносила вам только максимальное удовлетворение.

Решающим фактором успеха является высокий уровень мотивации и самоотдачи. В конечном счете все зависит лично от вас.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

1. **Управление персоналом** — это процесс оценки потребностей в людских ресурсах, подбора людей и оптимизации этого важного ресурса созданием соответствующих стимулов и расширением служебных обязанностей для достижения общих целей организации.

Проблемы управления.

Многие текущие проблемы связаны с изменяющейся демографией: появляется больше женщин, иммигрантов, представителей национальных меньшинств и пожилых работников.

Другие проблемы:

— нехватка обученных рабочих и обилие необученных;

— переподготовка рабочих и служащих из отраслей, приходящих в упадок;

— изменение отношения работников к труду;

— сложное и запутанное законодательство.

2. **Основные этапы планирования людских ресурсов:**
   а) составление прогноза будущей потребности в людских ресурсах;
   б) составление перечня имеющихся людских ресурсов;
   в) анализ проведенной работы;
   г) оценка будущей потребности;
   д) оценка будущего предложения на рынке труда;
   е) разработка плана по отбору, приему на работу, обучению и подготовке рабочих.

3. **Приемом на работу** называется комплекс мероприятий по юридически обоснованному получению определенного количества необходимых работников в нужное время для проведения отбора и удовлетворения нужд организации.
4. **Отбором** называется процесс сбора информации для принятия решения о приеме на работу.

Этапы процесса отбора:

а) получение заполненных анкет;
б) собеседование;
в) тестирование;
г) сбор информации о прежних занятиях и должностях кандидатов;
д) прохождение медицинской комиссии;
е) установление испытательного срока.

5. **Использование различных методик для обучения персонала.**
6. **Оценка результатов труда** для принятия решения об увольнении, компенсации, дополнительном обучении или продвижении по службе.
7. Основной статьей расходов многих организаций является **оплата труда работников**. Существуют различные системы оплаты труда: прямая заработная плата, почасовая оплата, сдельная оплата, система комиссионных, система премиальных и участие в доле прибыли.

Теперь, после того как мы рассмотрели управление людскими ресурсами с точки зрения бизнеса, давайте взглянем на проблему вашими собственными глазами.

Вам уже известно, что фирмы активно ищут хороших работников с высокой производительностью труда. Вы, в свою очередь, заняты поисками организаций, в которых вы сможете полностью реализовать свои дарования, а сам процесс работы будет приносить вам радость.

Как вам найти такую работу, чтобы в конечном итоге выиграли обе стороны: и вы, и ваш работодатель? В решении этой проблемы вам поможет настоящее пособие.

Рекомендации последующих разделов позволят вам провести самооценку, чтобы определить, какая профессия вас устроит больше всего. Вы также соберете предварительную информацию в газетах и агентствах о тех фирмах, которым требуются люди с навыками и знаниями, соответствующие вашей профессиональной подготовке.

Независимо от того, ищете ли вы рабочее место впервые или же это лишь очередной этап вашей профессиональной карьеры, необходимо разработать стратегию поиска и получения рабочего места, которым бы вы были удовлетворены.

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПОИСКА РАБОТЫ

Кто хочет работать — ищет средства, кто не хочет — причины.

С. Королев

Основными этапами поиска работы могут быть следующие:

— *заполнение анкеты самооценки* либо *использование тестов*, которые помогут вам объективно оценить ваши способности к той или иной сфере деятельности;

— *выбор работы, которая вам нравится*. Начните с бюро занятости, если у вас такое имеется. Разговаривайте с людьми разных профессий даже после того, как вы уже нашли себе работу. Профессиональный прогресс требует непрерывного поиска;

— *использование личных связей (родственных, дружеских, корпоративных и др.)*. Можете начать со своей семьи, родственников, соседей, друзей, преподавателей и местных представителей делового мира;

— *составление резюме*;

— *развитие в себе навыков проведения собеседования*.

Вопросник для самооценки

> Знающий людей — разумен, а знающий себя самого — прозорлив.
>
> *Лао-цзы*

Интересы

1. Как мне нравится проводить свое свободное время?
2. Нравится ли мне находиться в обществе других людей?
3. Нравится ли мне работать с машинами и механизмами?
4. Нравится ли мне работать с цифрами?
5. Состою ли я членом нескольких организаций?
6. Нравится ли мне физическая деятельность?
7. Люблю ли я читать?

Способности

1. Есть ли у меня способности для работы с цифрами?
2. Есть ли у меня способности к механике?
3. Способен ли я гладко и правильно излагать свои мысли устно и на бумаге?
4. Обладаю ли я особыми способностями?
5. Какими способностями мне хотелось бы обладать больше всего?

Образование

1. Посещал ли я какие-либо курсы, которые дали мне подготовку к определенной профессии?
2. По каким предметам я успевал лучше всего? Хуже всего?
3. Какие предметы мне нравились больше всего? Меньше всего?
4. Каким образом моя внеклассная деятельность подготовила меня к определенной профессии?

5. Является ли выписка из моего диплома точной картиной моих академических способностей? Почему?
6. Очень ли мне хочется поскорее получить диплом? Хотел бы я получить его до того, как начну работать?
7. Почему я выбрал именно этот профилирующий предмет?

Опыт работы

1. Где я раньше работал? В чем состояли мои служебные обязанности?
2. Были ли мои обязанности на одном из прошлых рабочих мест схожи с обязанностями той должности, которую я ищу? В чем?
3. Что мне больше всего нравилось на предыдущей работе? Меньше всего?
4. Почему я работал там, где работал?
5. Если бы мне дали возможность повторного выбора, пошел бы я на свою прежнюю работу? Почему?

Личные качества

1. В чем мои достоинства и недостатки?
2. Нравится ли мне соревноваться с другими?
3. Хорошо ли я срабатываюсь с людьми?
4. Легко ли меня уговорить?
5. Кто я по натуре: лидер или исполнитель?
6. Нравится мне работать быстро, или же я медлителен?
7. Хорошо ли я работаю под давлением извне?
8. Быстро ли я схожусь с людьми?
9. Честолюбив ли я?
10. Хорошо ли я работаю независимо от других?

Предпочтительная рабочая среда

1. Согласен ли на переезд? Почему?
2. Есть ли у меня географическое предпочтение? Почему?

3. Буду ли я возражать против частых командировок?
4. Должен ли я работать в крупной известной фирме, чтобы чувствовать удовлетворение?
5. Должен ли я получить работу, которая с самого начала предполагает высокий заработок?
6. Должна ли работа, на которую я соглашусь, иметь высокий потенциал для служебного роста?
7. В какой рабочей среде я буду чувствовать себя наиболее комфортно?
8. Если бы я мог проектировать собственную работу, какие характеристики я бы включил в нее?

Личные цели

1. В чем заключается мои долгосрочные и краткосрочные цели?
2. Ориентирован ли я на карьеру, или же мои интересы шире?
3. В чем заключаются мои профессиональные цели?
4. Чем я надеюсь заниматься через 5 лет? Через 10 лет?
5. Чего я хочу от жизни?

Поиск работы

Никто не знает, каковы его силы, пока их не использует.

И. Гете

Агентство по трудоустройству является хорошим местом, с которого можно начать поиск потенциального работодателя. Проведение собеседования является лучшей возможностью получить первое место работы.

Вторым важным фактором, источником для получения работы является переписка с фирмами и передача в отделы кадров этих фирм хорошего письма и резюме.

Третьим надежным источником являются личные связи, т. е. возможность найти лицо в фирме, которое смо-

жет вас порекомендовать. Таких людей можно найти, поговорив с друзьями, соседями, членами семьи и т. п., после чего вы сможете встретиться с этими людьми, побеседовать с ними и заручиться их рекомендацией.

Дополнительными источниками являются центры занятости, публикуемые списки вакансий, программы занятости студентов в летний период, а также посещение интересующих вас фирм с просьбой о собеседовании. Ознакомьтесь с табл. 1. Отметьте для себя, чего требуют от вас работодатели.

Лица, ответственные за собеседование, будут оценивать ваш внешний вид (одежда, прическа, ногти, обувь), ваше отношение к собеседнику (предпочтение отдается дружелюбию), языковые способности (говорите достаточно громко, чтобы вас могли ясно слышать), а также мотивацию (вы должны с энтузиазмом относиться к словам собеседника).

Отметьте, что при собеседовании представители отдела кадров хотели бы услышать, что вы занимаетесь какой-либо деятельностью в клубах в свободное время, а также способны четко описать личные цели и задачи.

Попросите кого-либо оценить вас по этой шкале, чтобы выяснить, имеются ли у вас какие-то слабые места. После этого нужно поработать над устранением слабых мест, чтобы на первое собеседование идти во всеоружии.

Таблица 1

Рейтинговый перечень для собеседования

Задание для кандидата: для каждой из нижеперечисленных характеристик имеется шкала от 1 до 7, где 1 является самой низкой оценкой, а 7 — самой высокой. Оцените каждую характеристику, обведя кружком цифру каждой категории, чтобы иметь представление об оставленном вами впечатлении после собеседования.

Ф.И.О. кандидата ______________________		
1. Внешний вид:		
Неопрятный	1 2 3 4 5 6 7	Опрятный

Продолжение табл. 1

2. Отношение к собеседнику:		
Недружелюбное	1 2 3 4 5 6 7	Дружелюбное
3. Способность отвечать на вопросы: а) полно ответил на заданные вопросы;		
Плохо	1 2 3 4 5 6 7	Отлично
б) дал подробную информацию об образовании и предыдущих местах работы;		
Плохо	1 2 3 4 5 6 7	Отлично
в) способен объяснить и показать свои профессиональные особенности;		
Плохо	1 2 3 4 5 6 7	Отлично
г) задавал вопросы относительно должности и деятельности фирмы;		
Плохо	1 2 3 4 5 6 7	Отлично
д) показал ясное видение личных целей и задач.		
Плохо	1 2 3 4 5 6 7	Отлично
4. Мотивация:		
Низкая	1 2 3 4 5 6 7	Высокая
5. Академическая успеваемость:		
Низкая	1 2 3 4 5 6 7	Высокая
6. Самообладание:		
Нервничает	1 2 3 4 5 6 7	Ведет себя спокойно
7. Стабильность:		
Низкая	1 2 3 4 5 6 7	Высокая
8. Личная деятельность (клубы, общества и т. д.):		
Низкий уровень	1 2 3 4 5 6 7	Высокий уровень
9. Впечатление об умственных способностях:		
Низкие	1 2 3 4 5 6 7	Очень высокие
10. Способность адаптироваться:		
Низкая	1 2 3 4 5 6 7	Высокая
11. Ясность речи и произношения:		
Плохая	1 2 3 4 5 6 7	Высокая
12. Общее впечатление:		
Неудовлетворительное	1 2 3 4 5 6 7	Удовлетворительное

13. Если бы решение зависело от вас, приняли бы вы этого человека на работу?	
Да	Нет

Резюме и письмо

Составление этих документов обнаруживает ваши сильные и слабые стороны быстрее и вернее, чем что-либо другое. Резюме отражает ваше образование, уровень подготовки, предыдущие места работы и прочую деятельность.

При составлении резюме вы сможете осознать, что, вероятно, не принимали достаточно активного участия в общественной деятельности, чтобы впечатлить работодателя. Такая информация может подсказать вам, что сейчас самое время активно заняться общественной деятельностью, чтобы развить социальные навыки общения.

Вы также можете обнаружить, что вам недостает фактического опыта и необходимо найти работу по совместительству, чтобы заполнить этот пробел.

Составление резюме

Резюме называется документ, перечисляющий всю информацию, необходимую вашему работодателю, включая данные об образовании, сведения об опыте, интересах и другие личные данные. Резюме поясняет ваши цели и стремления. Если у вас имеются особые способности, о которых вы не сообщили собеседнику, то при оценке ваших личных и профессиональных качеств они не будут приниматься во внимание. Если вы хотите сообщить собеседнику обо всех своих способностях, ваше резюме должно быть составлено полно и ясно.

Резюме является вашей рекламой. Если ваша реклама понравится работодателю больше, чем реклама других кандидатов, выше будет вероятность, что вас пригласят на

собеседование. В этом случае «хорошее резюме» означает, что вы лучше подчеркнули свои привлекательные стороны. Ваша характеристика на листе бумаги должна быть настолько хорошей, насколько хороши вы сами в жизни. Опишите, чем вы занимались, упомяните об участии в определенных проектах и ваших обязанностях.

В разделе «Прочие интересы» не стоит перечислять их, лучше указать, насколько глубоко вы увлечены тем или иным предметом. Если вы организовали клуб, отдавали чему-то свое свободное время, участвовали в деятельности какой-либо организации, непременно укажите это в своем резюме.

Прочитайте пример резюме в неотредактированной форме. Что вы о нем думаете?

Петрова Ирина Ивановна
Адрес: ул. Московская, 12, город Н.

Возраст: 21 год
Рост: 170 см
Вес: 60 кг
Цвет волос: рыжий
Цвет глаз: карий
Не замужем
Состояние здоровья: хорошее

Цель: применить навыки управления и знания английского языка для работы за границей.
Образование: диплом бакалавра по менеджменту, государственный университет города Н.
Также прошла семестр обучения в Лондоне, Великобритания (Государственный университет Джорджии).

Дополнительные сферы академических знаний:
8-часовой курс по программированию с использованием языка ФОРТРАН. Предоставление консалтинговых услуг предприятиям малого бизнеса. Курсы в колледже состояли из маркетинга, английского языка, английской литературы, компьютерного программирования, обработки данных, статистики, социологии, экономики.

Школьный аттестат. средняя школа № 5 с математическим уклоном.	
Опыт работы.	
06.1994 — по настоящее время	фирма «Цветы Лилии». Служебные обязанности: бухгалтерия, ведение склада, оформление
05.1997 — 08.1997	официантка в кафе «Интурист». Научилась обслуживать клиентов из разных стран.
05.1999 — 09.1999	официантка в ресторане «Интурист»
Внерабочая деятельность:	Российская Ассоциация по Менеджменту, студентка Ассоциации, Член клуба при Ассоциации.

Критерии отсева плохих резюме

Хорошее резюме должно:

1. Приглашать ознакомиться с ним, иметь четкую планировку, разборчивый шрифт и содержать лишь относящуюся к делу информацию: не больше, не меньше.
2. Начинать предложения активными глаголами, например, «организовывал, руководил, составлял», а не конструкция типа «я нес ответственность за...»
3. Подчеркивать прошлые профессиональные удачи, которые можно связать с новой должностью.
4. Не иметь орфографических, пунктуационных и грамматических ошибок.
5. Говорить на языке собеседника, то есть пользоваться терминологией, принятой в данной сфере бизнеса или производства.

6. Оказывать сильное воздействие на собеседника — содержать лишь самую необходимую информацию.

Далее рассмотрите следующий пример, в котором резюме было усовершенствовано.

> **Петрова Ирина Ивановна**
> *Адрес:* ул. Московская, 12,
> город Н.
> *Телефон:* (122) 251 136
>
> *Образование:*
>
> | | |
> |---|---|
> | 1999 — | Степень бакалавра по менеджменту, Государственный университет города Н. |
> | 1997 — | Семестр в Лондоне от Государственного университета Джорджии. |
> | 1995–1996 — | Курс обучения языку FORTRAN, помощь малому бизнесу. |
> | *Цель:* | применить управленческие навыки и знания английского языка в работе за границей. |
>
> *Способности:*
> — мотивировать других, позволяя им достигать результатов, основанных на их целях и желаниях;
> — умение слушать и переводить услышанное в активные решения;
> — привносить в работу чувство взаимного доверия и энтузиазма для обеспечения гармоничности развития организации;
> — заниматься административными обязанностями, оставив прямому руководству возможность принятия решений более высокого уровня.
>
> *Опыт работы:*
> — занималась сбытом цветочных букетов по телефону, через компьютер, лично;
> — исполняла административные обязанности в цветочной фирме среднего масштаба на протяжении 5 сезонов;
> — неоднократно получала благодарности и поощрения менеджера ресторана за вежливое обращение с клиентами и эффективность труда;

— работала в качестве старшей официантки/помощника менеджера, причем количество посетителей за последние 3 месяца повысилось на 33%.

1994 —	по настоящее время сотрудник фирмы «Цветы Лилии»;
1997 (лето)	официантка в кафе при гостинице «Интурист»;
1999 (лето)	официантка/помощник менеджера международного ресторана при гостинице «Интурист».

Внерабочая деятельность: Российская Ассоциация по менеджменту, студентка Ассоциации.

Прочитав новое резюме Ирины, сделайте сравнение со старым. Теперь вы понимаете, насколько важно тщательное планирование в составлении формулировок резюме?

Особо отметьте следующее:

1. Удивительно, как много людей забывают указать в резюме свой домашний постоянный адрес, номер телефона. Можно указать второй номер телефона — работы в настоящее время, колледжа или школы.
2. Допускается опустить данные о школе, если они ничего не добавляют к общей картине. Работодатель в любом случае получит эту информацию из вашей личной анкеты.
3. Пользуйтесь активными глаголами в начале предложений и абзацев.
4. Указывайте числа и количества, где это возможно.
5. Нет необходимости указывать конкретные месяцы.
6. Если возможно, делайте ссылки на полученные вами грамоты, награды, звания.
7. Делайте акцент на реальные результаты. Указывайте простые обязанности.
8. Допускается вставить в резюме фразу с положительной самооценкой.

Составление письма

Письмо необходимо, чтобы о вашем существовании узнали, оно также служит в качестве введения в резюме. Письмо является главной формой саморекламы в жизни человека, поэтому его необходимо составить правильно.

Во-первых, в письме необходимо указать, что вы уже наводили справки о данной организации и заинтересованы в имеющейся вакансии. Укажите, какими источниками информации вы пользовались, с самого первого абзаца покажите полноту ваших знаний об организации, чтобы заинтересовать читателя и продемонстрировать широту собственных интересов.

Может быть, вы уже слышали поговорку: «Важно не то, что ты знаешь, а кого ты знаешь». Это правильно лишь отчасти, однако имеет большое значение. Если у вас нет знакомств, ими следует обзавестись. Это можно сделать, позвонив в организацию (еще лучше нанести личный визит), чтобы поговорить с людьми, выполняющими аналогичные обязанности, на которые вы претендуете. Поинтересуйтесь обучением, заработной платой и прочими вопросами. После этого в своем письме вы можете упомянуть, что уже говорили с некоторыми из сотрудников фирмы и этот разговор лишь повысил ваш интерес к организации. Таким образом, в письме вы указываете, пусть даже мельком, что у вас имеется знакомый человек в фирме и вы решительно настроены на занятие вакансии. Все это служит созданию неформальной сети взаимоотношений.

Во-вторых, в описании собственных способностей не забудьте подчеркнуть, как они послужат на пользу фирме. Например, не говорите просто: «По окончании колледжа я получу степень бакалавра по маркетингу». Скажите так: «Вы сможете убедиться, что моя подготовка в колледже по маркетингу и менеджменту позволит мне быстро научиться вашей маркетинговой системе и с самых первых дней вносить вклад в успех организации».

В-третьих, не забудьте упомянуть в последнем абзаце, что вы всегда готовы встретиться с работодателем для собеседования во время, удобное для него.

Ниже мы приводим несколько основных принципов составления письма и резюме:

— демонстрируйте уверенность в себе. Перечисляйте все свои положительные качества и способности;
— тон вашего письма не должен быть извиняющимся или негативным. Пишите как профессионал профессионалу, а не как бедный студент, смиренно просящий работу;
— тщательно собирайте информацию о каждом потенциальном работодателе, прежде чем написать письмо. Пользуйтесь принципом винтовки, а не пулемета, то есть отберите самых интересных работодателей и свяжитесь с ними, а не рассылайте письма всем фирмам, на которых есть вакансии;
— ваши документы должны быть отпечатаны профессионально на хорошей печатной машинке или текстовом редакторе. Еще лучше заказать типографский набор для вашего письма или резюме с использованием лазерной печати, тогда можно составлять письма, которые станут вашей «визитной карточкой»;
— дайте кому-нибудь проверить составленные документы на наличие орфографических, грамматических и стилистических ошибок;
— не указывайте имен рекомендателей, пока вас об этом не попросят.

Подготовка к собеседованию

Обычно фирмы не проводят собеседований, пока не убедятся, что кандидат обладает определенными способностями для данной работы. Поэтому собеседование в большинстве случаев представляет собой важнейшую фазу процесса, когда претенденту либо отказывают, либо соглашаются взять его на работу. Если оно проходит успешно, ваши

шансы получить работу неизмеримо повышаются. Поэтому очень важно, чтобы вы подготовились к собеседованию. Мы выделяем 5 стадий такой подготовки:

1. **Сбор информации о потенциальных работодателях.** Узнайте, чем занимается фирма, кто с ней конкурирует, выясните тип товара или услуг фирмы, спрос на них на рынке, а также точное название должности, на которую вы претендуете. Это очень важный первый этап. Он показывает, что вы проявляете инициативу и заинтересовались данной фирмой.
2. **Практикуйтесь в проведении собеседований.** В предлагаемом далее перечне (см. табл. 2) приведены наиболее часто задаваемые вопросы во время собеседований. Практикуйтесь в ответах на эти вопросы в беседах с друзьями и знакомыми. Не пытайтесь запомнить собственные ответы, но будьте готовы к тому, что вам могут задать именно эти вопросы. Также составьте перечень вопросов, которые вы зададите своему собеседнику (их образцы приведены в табл. 3). Убедитесь, что говорите с нужным человеком, записывайте имена всех, с кем удалось встретиться. Еще раз просмотрите активные глаголы из табл. 4 и попытайтесь их вставить в свои ответы.

Таблица 2

— Как бы вы охарактеризовали себя?
— В чем ваши слабые и сильные стороны?
— Почему вы остановили ваш выбор на нашей фирме?
— Что вам известно о нашей фирме?
— Каковы ваши долгосрочные профессиональные цели?
— Какие предметы колледжа вам нравились больше всего? Меньше всего?
— Какое у вас хобби?
— Имеются ли у вас географические предпочтения?
— Согласны ли вы на командировки или на переезд?
— Что вы считаете своим самым большим достижением?
— Что вы считаете самым важным в вашей работе?

Окончание табл. 2

— Назовите причины, по которым мы должны принять вас на работу?
— Обладаете ли вы опытом для данной работы?
— На какой оклад вы рассчитываете?

Таблица 3

— Кто является вашим крупнейшим конкурентом, и как вы оцениваете его товары и услуги по сравнению со своими?
— Какова протяженность программы обучения, и что в нее входит?
— Как скоро после окончания колледжа я смогу приступить к работе?
— Каковы преимущества работы на этой фирме?
— Следует ли мне готовиться к частым служебным командировкам?
— Какой стиль управления применяется в моей сфере работы?
— Как вы можете описать рабочую атмосферу, в которой мне предстоит работать?
— Как будут оцениваться результаты моего труда?
— В чем состоит политика фирмы в плане служебного роста?
— Опишите мне тип корпоративной культуры.
— Каков следующий этап процедуры отбора?
— Как скоро я могу ожидать от вас известий?
— Какую дополнительную информацию я могу предоставить о себе, своем образовании и опыте работы?
— В чем заключается приоритет в течение первых шести месяцев моей работы, к кому я могу обращаться за помощью?

Таблица 4

управлял	писал	составлял бюджет
планировал	продюссировал	разрабатывал
организовывал	проводил	направлял
координировал	обучал	составлял
контролировал	администрировал	устанавливал
улучшал	повышал	реализовывал
исследовал	сбывал	справлялся

3. **Ведите себя профессионально.** Поговорка гласит: «Ни у кого не бывает второго шанса, чтобы произвести хорошее впечатление». Это означает, что во время собеседования вы должны выглядеть и звучать профессионально. Выясните, как выглядят менеджеры на работе, после чего закупите все необходимое.

Когда встретитесь с собеседниками, приветствуйте их по имени, улыбнитесь и установите контакт глазами. Сидите на стуле прямо, быстро отвечайте на вопросы и реагируйте на изменение темы. Если вы практиковались заранее, вы должны при этом выглядеть спокойным и уверенным в себе человеком. Помимо этого, будьте самим собой, отвечая на вопросы, держитесь дружелюбно и ободряюще.

Перед тем как уйти, поблагодарите собеседников и, если вы все еще заинтересованы в вакансии, сообщите им об этом. Если они сами не поднимут этот вопрос, спросите их, каковы будут следующие шаги. Создайте положительную атмосферу.

В табл. 5 указано то, что будут оценивать ваши собеседники.

Таблица 5

1. **Способность ясно выражаться.** Способны ли вы ясно организовать и выразить свои мысли? Одинаково ли ясно выражаетесь устно и на бумаге? Способны ли убедительно объяснить свою точку зрения?

2. **Умственные способности.** Способны ли вы понять характер работы? Вникнуть в детали будущих обязанностей? Внести свежие идеи?
3. **Уверенность в себе.** Можете ли вы продемонстрировать собственную зрелость и способность конструктивно действовать в различных ситуациях?
4. **Готовность принять на себя ответственность.** Осознаете ли вы, с чем вам придется столкнуться, и готовы ли вы к этому?
5. **Инициатива.** Обладаете ли вы способностью уяснить цель работы для ее эффективного достижения?
6. **Навыки управления.** Согласны ли вы направлять и контролировать других для достижения общих целей организации?
7. **Энергичность.** Способны ли вы заставить ситуацию работать на себя? Согласны ли вы работать выше среднего уровня, если этого потребуют обстоятельства?
8. **Воображение.** Можете ли вы решить проблему с использованием нестандартных подходов?
9. **Гибкость.** Насколько вы восприимчивы к новым идеям и ситуациям?
10. **Взаимоотношения с людьми.** Можете ли вы заставить людей максимально использовать свой потенциал для работы в группе?
11. **Самооценка.** Способны ли вы объективно оценить себя? Увидеть себя со стороны? Четко осознать свои достоинства и недостатки?
12. **Способность решать конфликтные ситуации.** Можете ли вы успешно выходить из стрессовых ситуаций и справляться с проявлениями антагонизма?
13. **Желание соревноваться с другими.** Готовы ли вы вступить в конкурентную борьбу, чтобы вас оценивали по результатам вашего труда?
14. **Достижение целей.** Способны ли вы определить для себя и стремиться к определенным целям? Является ли это вызовом вашим способностям?
15. **Специальные навыки.** Обладаете ли вы комплексом навыков и знаний, необходимых для выполнения ваших служебных обязанностей?

16. Общая ориентация. Определили ли вы собственные цели в жизни? Имеются ли у вас соображения о том, какая должность будет удовлетворять ваши знания и цели?

4. **После интервью.** Прежде всего попытайтесь вспомнить и перенести на бумагу все, что можете вспомнить о собеседовании: имена и должности собеседников, указанные уровни окладов, продолжительность рабочего дня и т. д., сохраните эту информацию. Позднее вы можете направить каждому из ваших собеседников личное письмо, выражающее благодарность за их время и внимание. Вашим девизом должно быть следующее предложение: «Скрипящее колесо требует смазки». Ваш энтузиазм по поводу вступления в фирму может оказаться решающим фактором при найме вас на работу.
5. **Будьте готовы действовать.** Вы должны знать, что делать, если ответ работодателя будет положительным. Может быть, после сбора полной информации вам уже не захочется идти в эту фирму. Разумеется, нельзя ожидать, что предложение о работе поступит от каждого работодателя, с которым вы встретитесь, однако из каждого собеседования вы должны вынести что-либо новое. Имея определенный опыт и настойчивость, вы в конце концов сможете найти увлекательную и хорошо оплачиваемую работу.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ

Раздел 1. Познай себя

Успех карьеры зависит не только от вашего желания, но и от ваших личных возможностей, поэтому в данном разделе предлагаются тесты, позволяющие оценить только те характеристики вашей сложной и многогранной личности, которые не являются профессионально важными, хотя очень сильно влияют на успех в работе.

ТЕСТ «ТЕМПЕРАМЕНТ»

Для того чтобы определить свои индивидуальные психофизиологические способности, воспользуйтесь популярным тестом английского психолога Г. Айзенка EPI (Eysench Personality Inventori). Данный тест выявляет две основные характеристики личности:

1. Экстраверсия — интроверсия.

Люди подразделяются на экстравертов («обращенных наружу») и интровертов («обращенных в себя»).

Экстраверты очень общительны, раскованны в поведении, чаще всего веселы и оптимистичны, хотя бывают весьма вспыльчивы и агрессивны. Они готовы к быстрым реакциям, склонны к риску и частым переменам. Им необходима постоянная стимуляция от внешней среды.

Интроверты — полная противоположность экстравертов, стимулом для них является их внутренний мир. Они замкнуты, живому общению предпочитают книгу, не ищут общения, во всем сдержанны, медлительны, избегают шумных обществ, но если дружат, то преданно.

В жизни практически не встречаются «чистые» экстраверты и интроверты. Все люди занимают позицию ближе к тому или иному типу.

2. Эмоциональная неустойчивость — стабильность.

Эмоциональная нестабильность характеризуется постоянными эмоциональными переживаниями. Повышается чувствительность к своим неудачам и ошибкам, появляются постоянные тревоги, самообвинения, стремление к самосовершенствованию.

Стабильность, наоборот, характеризуется уравновешенностью, холодностью, негибкостью и неспособностью сочувствовать переживаниям других. Но крайние значения данных характеристик редки, чаще они представлены в той или иной степени проявления.

Тестирование

Инструкция

Ответьте, пожалуйста, «да» или «нет» на следующие 57 вопросов.

1. Вы часто испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы «встряхнуться», испытать возбуждение?
2. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут ободрить или утешить?
3. Вы человек беспечный?
4. Правда ли, что вам очень трудно отвечать «нет»?
5. Задумываетесь ли вы перед тем, как что-нибудь предпринять?
6. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания, не считаясь с тем, что вам это невыгодно?

7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Обычно вы говорите и действуете быстро, не раздумывая?
9. Часто ли вы чувствуете себя несчастным без достаточных на то причин?
10. Сделали бы вы почти все что угодно на спор?
11. Возникает ли у вас чувство смущения, когда вы хотите заговорить с симпатичным молодым человеком противоположного пола?
12. Бывает ли, что вы выходите из себя, злитесь?
13. Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать и говорить?
15. Предпочитаете ли вы обычно книги встречам с людьми?
16. Легко ли вас обидеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компаниях?
18. Бывают ли у вас мысли, которые вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что иногда вы полны энергии, так что все горит в руках, а иногда совсем вялы?
20. Предпочитаете ли вы иметь друзей поменьше, но особенно близких вам?
21. Часто ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, вы отвечаете тем же?
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли вы дать волю чувствам и вовсю повеселиться в компании?
26. Считаете ли вы себя человеком возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли вас человеком живым и веселым?
28. Часто ли вы, сделав какое-нибудь важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?

29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову?
32. Если вы хотите узнать о чем-нибудь, то вы предпочитаете об этом прочитать в книге, нежели спросить?
33. Бывают ли у вас приступы сердцебиения?
34. Нравится ли вам работа, которая требует от вас постоянного внимания?
35. Бывает ли, что вас «бросает в дрожь».
36. Вы всегда платили бы за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Вам неприятно находиться в компании, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли вам работа, которая требует от вас быстроты действия?
40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на работу или на свидание?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упустите случай побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Вы чувствовали бы себя очень несчастным человеком, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?
49. Можете ли вы сказать, что вы — весьма уверенный в себе человек?

50. Легко ли вы обижаетесь, когда люди указывают на ваши ошибки в работе или на ваши личные промахи?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли вы от бессонницы?

Ключ

Чтобы определить особенности своего характера, необходимо сверить полученные ответы с приведенным ключом.

Для подсчета экстраверсии ставьте против своих ответов крестики, если они совпали с ответами ключевого списка: 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 37, 39, 44, 46, 49, 53, 56 — «да»; 5, 15, 20, 29, 32, 34, 41, 51 — «нет».

Подсчитайте количество крестиков (баллов) по шкале экстраверсии.

Для подсчета эмоциональной устойчивости ставьте против своих ответов крестики, если вы ответили «да» на следующие вопросы: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57. Подсчитайте количество крестиков (баллов) по шкале эмоциональной устойчивости.

Вашу искренность при ответах на вопросы проверьте, ставя крестики, если ответили «да» на вопросы 6, 24, 36 и если ответили «нет» на вопросы 12, 18, 30, 42, 48, 54. Подсчитайте количество крестиков (баллов) по шкале искренности. Если вы набрали здесь «нет» свыше 4 крестиков, результаты тестирования считаются недостоверными,

так как вы не были достаточно честны перед самим собой и пытались представить себя в более выгодном свете. Если вы набрали менее 4 крестиков, результаты тестирования достоверны и вы можете наглядно отразить их в так называемом «круге Айзенка» (рис. 1).

Отметьте свой результат точкой с координатами:

— по горизонтали — баллы по экстраверсии;

— по вертикали — баллы по эмоциональной устойчивости.

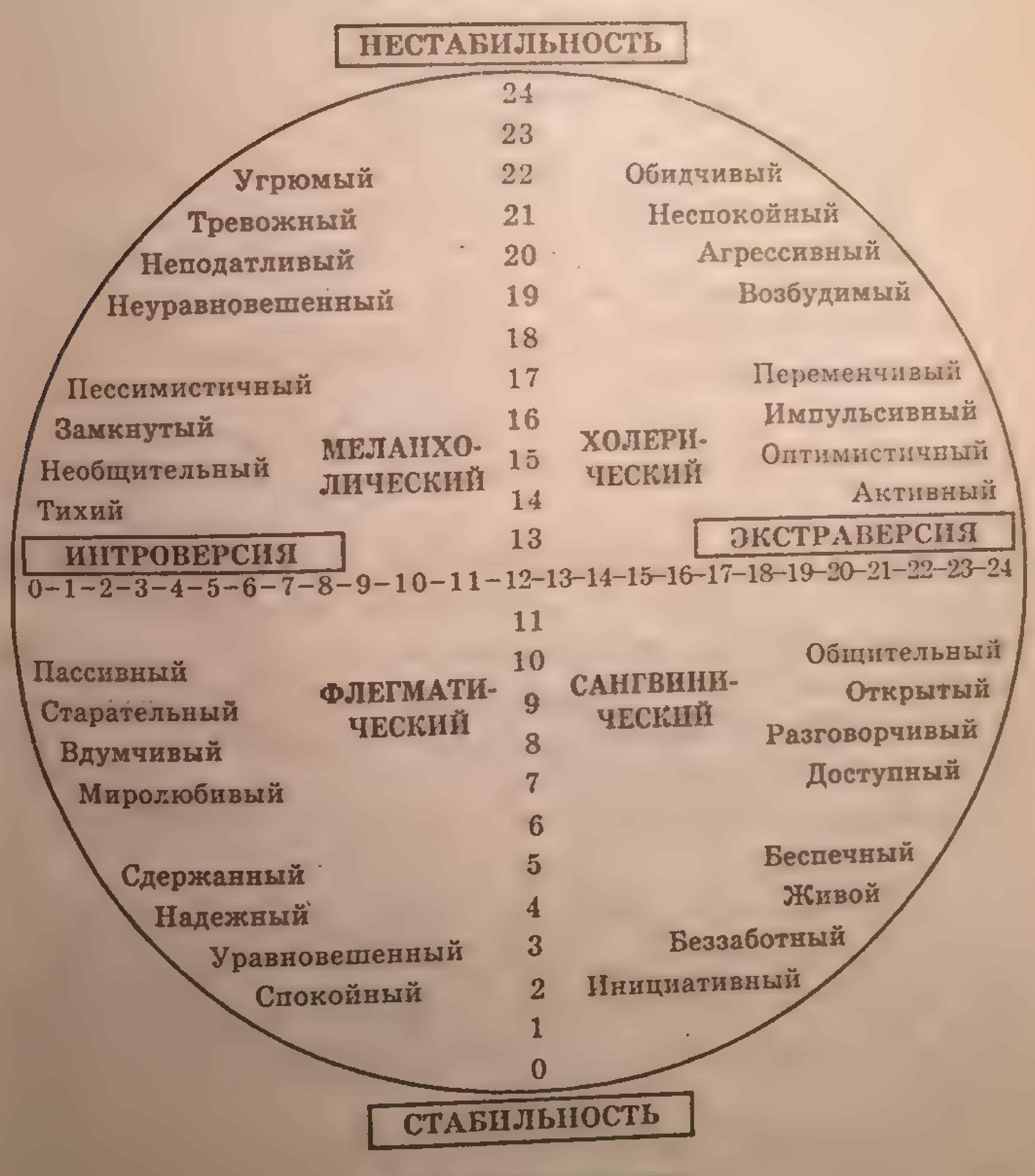


Рис. 1. Круг Айзенка

Анализ результатов

Подставив свой результат в «круг Айзенка», вы узнали дополнительные индивидуальные свойства своего характера и темперамента.

Если точка оказалась в секторе «Сангвинический», то вам в той или иной степени свойственны следующие черты:

— легкая приспособляемость к изменчивым условиям среды;
— высокая сопротивляемость трудностям жизни;
— подвижность;
— общительность;
— широкий круг знакомств;
— частая смена привязанностей;
— активность и работоспособность;
— быстрая переключаемость на новые виды работ;
— легкость переучивания;
— продуктивность деятельности;
— оптимистичность.

Вы несколько поверхностны в восприятии людей и явлений, при отсутствии внешних стимулов становитесь скучным и вялым.

Если ваш результат оказался в секторе «Холерический», то вам свойственны следующие черты:

— повышенная возбудимость;
— большая жизненная энергия;
— недостаток самообладания;
— несдержанность;
— неуравновешенность;
— резкость;
— порывистость движений.

Вы увлеченно беретесь за новые дела, но сил у вас хватает ненадолго, вам свойственны спады и подъемы настроения. В общении часто крикливы, вспыльчивы, нетерпеливы.

Если ваш результат оказался в секторе «Флегматический», то вам свойственны следующие характеристики:

— малая чувствительность и эмоциональность;
— спокойствие;
— медлительность;
— уравновешенность;
— упорство;
— терпеливость, выдержка и самообладание;
— выносливость и работоспособность;
— инертность.

Вы — надежный друг, не склонны к перемене своего окружения, круг вашего общения достаточно узок, хорошо сопротивляетесь сильным и продолжительным раздражителям.

Если ваш результат обнаружил «Меланхолический» темперамент, то вам свойственны следующие черты:
— высокая чувствительность;
— эмоциональная ранимость;
— пассивность и заторможенность из-за слабого сопротивления воздействию внешних стимулов;
— инертность;
— слезливость и обидчивость;
— боязливость;
— тревожность;
— неуверенность в себе;
— робость.

Мимика и движения невыразительны, поэтому по вашему лицу не заметишь бурю чувств, которые переживаете вы. Вас настораживает новая обстановка, новые люди, поэтому вы смущаетесь, уходите в себя, уединяетесь. Вы чувствительны к человеку и всему, что с ним связано, обладаете богатым внутренним миром.

Плохих и хороших индивидуальных характеристик нет, «всему дана двойная мера», наши недостатки — продолжение наших достоинств.

ТЕСТ «МЕТОДИКА ИЗУЧЕНИЯ ТЕМПЕРАМЕНТА»

Из четырех предложенных под каждым номером утверждений выберите наиболее вам свойственное:

1.

1.1. неусидчивы, суетливы;
1.2. веселы и жизнерадостны;
1.3. спокойны и хладнокровны;
1.4. стеснительны и застенчивы.

2.

2.1. невыдержанны и вспыльчивы;
2.2. энергичны и деловиты;
2.3. последовательны и обстоятельны;
2.4. растеряны в новой обстановке.

3.

3.1. нетерпеливы;
3.2. не доводите начатое дело до конца;
3.3. осторожны и рассудительны;
3.4. затрудняетесь установить контакт с новыми людьми.

4.

4.1. резки и прямолинейны в отношениях с людьми;
4.2. склонны переоценивать себя;
4.3. умеете ждать;
4.4. не верите в свои силы.

5.

5.1. решительны и инициативны;
5.2. способны быстро схватывать новое;

5.3. молчаливы и не любите попусту болтать;
5.4. легко переносите одиночество.

6.

6.1. упрямы;
6.2. неустойчивы в интересах и склонностях;
6.3. обладаете спокойной, ровной речью, с паузами;
6.4. чувствуете подавленность и растерянность при неудачах.

7.

7.1. находчивы в споре;
7.2. легко переживаете неудачи и неприятности;
7.3. сдержанны и терпеливы;
7.4. склонны уходить в себя.

8.

8.1. склонны к риску;
8.2. легко приспосабливаетесь к разным обстоятельствам;
8.3. доводите начатое дело до конца;
8.4. быстро утомляетесь.

9.

9.1. работаете рывками;
9.2. с увлечением беретесь за любое новое дело;
9.3. не растрачиваете попусту сил;
9.4. обладаете слабой тихой речью, иногда снижающейся.

10.

10.1. незлопамятны и боязливы;
10.2. быстро остываете, если что-то перестает вас интересовать;
10.3. строго придерживаетесь выработанного распорядка дня, системы в работе;
10.4. невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника.

11.

11.1. обладаете быстрой, страстной речью, со сбивчивыми интонациями;
11.2. быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь на другую;

11.3. легко сдерживаете порыв;
11.4. впечатлительны до слезливости.

12.
12.1. неуравновешенны и склонны к горячности;
12.2. тяготитесь однообразием будничной кропотливой работы;
12.3. мало восприимчивы к одобрению или порицанию;
12.4. предъявляете высокие требования к себе и окружающим.

13.
13.1. бываете агрессивным забиякой;
13.2. общительны и отзывчивы, не чувствуете скованности;
13.3. незлобливы, проявляете снисходительное отношение к колкостям в свой адрес;
13.4. склонны к подозрительности, мнительны.

14.
14.1. нетерпимы к недостаткам;
14.2. выносливы и работоспособны;
14.3. постоянны в своих интересах;
14.4. болезненно чувствительны, легко ранимы.

15.
15.1. обладаете выразительной мимикой;
15.2. обладаете громкой, быстрой, отчетливой речью, сопровождающейся живыми жестами и выразительной мимикой;
15.3. медленно включаетесь в работу и переключаетесь с одного дела на другое;
15.4. чрезмерно обидчивы.

16.
16.1. способны быстро действовать и решать;
16.2. сохраняете самообладание в неожиданно сложной обстановке;
16.3. ровны в отношениях со всеми;
16.4. скрытны и необщительны.

17.
17.1. неустанно стремитесь к новому;

17.2. обладаете всегда бодрым настроением;
17.3. любите аккуратность во всем;
17.4. мало активны и робки.

18.

18.1. обладаете резкими порывистыми движениями;
18.2. быстро засыпаете и пробуждаетесь;
18.3. с трудом приспосабливаетесь к новой обстановке;
18.4. безропотны и покорны.

19.

19.1. несобранны, проявляете неспешность в решениях;
19.2. настойчивы в достижении поставленной цели;
19.3. инертны, малоподвижны, вялы;
19.4. стремитесь вызвать сочувствие и помощь других.

20.

20.1. склонны к резким сменам настроения;
20.2. склонны иногда скользить по поверхности, отвлекаться;
20.3. обладаете выдержкой;
20.4. чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию.

Обработка результатов

Подсчитайте, сколько раз вы выбрали вариант 1, сколько 2, сколько 3 и 4. Умножьте каждую из 4 сумм на 5.

Например:

Вы выбрали вариант 1 — 6 раз × 5 = 30;

Вариант 2 — 3 раза × 5 = 15;

Вариант 3 — 10 раз × 5 = 50;

Вариант 4 — 1 раз × 5 = 5.

Таким образом, вы получили процентное содержание ответов; в нашем примере — варианта 1 — 30%, варианта 2 — 15 %, варианта 3 — 50 %, варианта 4 — 5%.

Чтобы проверить себя, подсчитайте, в сумме должно получиться 100%.

Четыре варианта ответов соответствуют четырем типам темперамента:

1 — холерический;
2 — сангвинический;
3 — флегматический;
4 — меланхолический.

Если процентное содержание какого-либо темперамента составляет 40% — этот тип доминирует (в примере меланхолический — 50%).

30–35% — этот тип темперамента ярко выражен;

20–29% — качество достаточно выражено, и его надо учитывать;

20% — слабо выражено;

10% — не в счет.

Характерные черты представителей 4 типов темперамента.

Холерик — безудержный, неуравновешенный тип. Эмоции бурные, вспышками. Резкая смена настроений. Речь сбивчивая, неровная. С людьми прямолинеен, неуживчив. Нетерпелив, не умеет ждать. Неустойчив в интересах и склонностях. Работает рывками. Постоянно стремится к новому.

Сангвиник — живой, уравновешенный. Выдержан, сохраняет самообладание в сложной обстановке. Речь громкая, быстрая, отчетливая. Общителен, легко входит в новый коллектив, не чувствует скованности. Быстро включается в новую работу и быстро переключается. Инициативен, но в решениях часто несобран.

Флегматик — уравновешенный, малоподвижный тип. Эмоции слабо выражены, устойчивы. Осторожен, рассудителен. Малоподвижен, инертен. Общителен в меру. Внимание устойчивое. Придерживается строго заведенного порядка на своем рабочем месте. Устойчив в интересах и склонностях. Медленно включается в новую работу, медленно переключается с одного дела на другое.

Меланхолик — неуравновешенный, малоподвижный тип. Все эмоции внутри, как правило, это его переживания. Очень чувствителен, нерешителен, не верит в свои силы. Движения рук стеснительные. Склонен к одиноче-

ству, замкнутости, тяжело идет на контакты. Устойчив в интересах и склонностях, в новой обстановке и деятельности не теряется. Отлично справляется в ситуации монотонности и длительно однообразной деятельности.

Среди руководителей чаще встречаются сангвиники — это наиболее подходящий тип темперамента для линейного руководителя (начальников цехов, участков, прорабов, мастеров). Для этих же категорий руководителей наименее подходят меланхолики — их встречается меньше всего. Хотя в каждый конкретный случай нужно рассматривать индивидуально, с учетом других особенностей личности.

В работе приемлем и холерик, но у него возникают трудности во взаимоотношениях с коллективом из-за своего взрывного характера и эмоциональной неуравновешенности.

Флегматику в работе линейным руководителем могут мешать излишнее спокойствие, его «толстокожесть» и медлительность в решении оперативных проблем. Но зато ему нет равных в обдумывании решений и планировании. Поэтому он лучше справляется со стратегическими задачами. Или обычно он подбирает себе быстрых, оперативных подчиненных.

Для деятельности начальников отделов, заместителей, ведущих инженеров и других функциональных руководителей не найдено значимых различий по успешности деятельности в зависимости от темперамента, то есть любой тип темперамента может подойти этим профессиям.

ТЕСТ 1 «ХУДОЖНИК ИЛИ МЫСЛИТЕЛЬ!»

Американский исследователь Р. Сперри получил Нобелевскую премию за открытие межполушарной функциональной асимметрии мозга.

Спецификой правого полушария является аналитическая функция восприятия мира, способность к логическому, последовательному, ступенчатому познанию, но не синтетическая функция. Спецификой правого полушария является способность целостного восприятия предметов и явлений действительности при улавливании множества деталей и связей. С правым полушарием связано чувственное и образное восприятие, пространственная ориентация, художественное мышление и творчество. Благодаря правому полушарию как бы сам по себе складывается целостный обзор мира, а левое постепенно и кропотливо собирает модель мира из отдельно тщательно проанализированных деталей.

По мнению специалистов, правое полушарие является образным, а левое — логическим. В большинстве случаев у человека одно из полушарий является доминирующим.

Левое полушарие отвечает за движение правых конечностей и чувствительность правой половины тела, а правое — за движение левых конечностей и все виды чувствительности слева.

С помощью предлагаемых вашему вниманию тестов попробуйте оценить, в какой степени одно полушарие преобладает над другим или они функционируют равноправно.

Кто вы — художник или мыслитель?

Инструкция

Ответьте на следующие вопросы, пользуясь одиннадцатибалльной системой. Категорическому отрицанию соответствует 0 баллов, безоговорочному согласию — 10. Но если, например, первый же вопрос поставит вас в тупик, поскольку вы не относите себя к мрачным личностям, но в то же время не торопитесь пополнить ряды счастливых оптимистов, то в вашем распоряжении все остальные баллы — от 1 до 9. Постарайтесь поставить себе справедливую оценку «за настроение».

1. У меня преобладает хорошее настроение.
2. Я помню то, чему учился несколько лет назад.
3. Прослушав раз-другой мелодию, я могу правильно воспроизвести ее.
4. Когда я слушаю рассказ, то представляю его в образах.
5. Я считаю, что эмоции в разговоре только мешают.
6. Мне трудно дается алгебра.
7. Я легко запоминаю незнакомые лица.
8. В группе приятелей я первым начинаю разговор.
9. Если обсуждают чьи-то идеи, то я требую аргументов.
10. У меня преобладает плохое настроение.

Результат

Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам 1, 2, 5, 8, 9 (левое полушарие) и 3, 4, 6, 7, 10 (правое полушарие).

1. Если ваш «левополушарный» (Л) результат более чем на 5 баллов превышает «правополушарный» (П), то, значит, вы принадлежите к логическому типу мышления. Вы, вообще-то, оптимист и считаете, что большую часть своих проблем решите самостоятельно. Как правило, вы без особого труда вступаете в контакт с людьми. В работе и житейских делах больше

полагаетесь на расчет, чем на интуицию. Испытываете больше доверия к информации, полученной из печати, чем к собственным впечатлениям. Вам легче даются виды деятельности, требующие логического мышления. Если профессия, к которой вы стремитесь, требует именно логических способностей, то вам повезло. Вы можете стать хорошим математиком, преподавателем точных наук, конструктором, организатором производства, программистом ЭВМ, пилотом, водителем, чертежником... продолжите этот список сами.

2. П больше Л. Это означает, что вы — человек художественного склада. Представитель этого типа склонен к некоторому пессимизму. Предпочитает полагаться больше на собственные чувства, чем на логический анализ событий, и при этом зачастую не обманывается. Не очень общителен, но зато может продуктивно работать даже в неблагоприятных условиях (шум, различные помехи и т.д.). Его ожидает успех в таких областях деятельности, где требуются способности к образному мышлению, — художник, актер, архитектор, врач, воспитатель.
3. Перед человеком, в равной степени сочетающим в себе признаки логического и художественного мышления, открывается широкое поле деятельности. Зоны его успеха там, где требуется умение быть последовательным в работе и одновременно образно, цельно воспринимать события, быстро и тщательно продумывать свои поступки даже в экстремальных условиях. Управленец и испытатель сложных технических систем, лектор и полководец — все эти профессии требуют гармоничного взаимодействия противоположных типов мышления.

ТЕСТ 2 «ХУДОЖНИК ИЛИ МЫСЛИТЕЛЬ?»

Свою принадлежность к художникам можно выявить и по некоторым биологическим признакам. Проведем несложный экспресс-анализ.

А. Переплетите пальцы рук. Сверху оказался палец левой руки (Л) или правой (П)? Запишите результат.
Б. Сделайте в листе бумаги небольшое отверстие и посмотрите сквозь него двумя глазами на какой-либо предмет. Поочередно закрывайте то один, то другой глаз. Предмет смещается, если вы закрываете правый глаз или левый?
В. Станьте в «позу Наполеона», скрестив руки на груди. Какая рука оказалась сверху?
Г. Попробуйте изобразить «бурные аплодисменты». Какая ладонь сверху?

Теперь посмотрим, что у вас получилось.

ПППП — обладатель такой характеристики консервативен, предпочитает общепринятые формы поведения.

ПППЛ — темперамент слабый, преобладает нерешительность.

ППЛП — характер сильный, энергичный, артистический. При общении с таким человеком не помешают решительность и чувство юмора.

ППЛЛ — характер близок к предыдущему типу, но более мягок, контактен, медленнее привыкает к новой обстановке. Встречается довольно редко.

ПЛПП — аналитический склад ума, основная черта — мягкость, осторожность. Избегает конфликта, терпим и расчетлив, в отношениях предпочитает дистанцию.

ПЛПЛ — слабый тип, встречается только среди женщин. Характерны подверженность различным влияниям, беззащитность, но вместе с тем способность идти на конфликт.

ПЛЛП — артистизм, некоторое непостоянство, склонность к новым впечатлениям. В общении смел, умеет избегать конфликтов и переключаться на новый тип поведения. Среди женщин встречается примерно вдвое чаще, чем среди мужчин.

ПЛЛЛ — а этот тип, наоборот, более характерен для мужчин. Отличается независимостью, непостоянством и аналитическим складом ума.

ЛППП — один из наиболее распространенных типов. Он эмоционален, легко контактирует практически со всеми. Однако недостаточно настойчив, подвержен чужому влиянию.

ЛППЛ — похож на предыдущий тип, но еще менее настойчив, мягок и наивен. Требует особо бережного отношения к себе.

ЛПЛП — это самый сильный тип характера. Настойчив, энергичен, трудно поддается убеждению. Несколько консервативен из-за того, что нередко пренебрегает чужим мнением.

ЛПЛЛ — характер сильный, но ненавязчивый. Внутренняя агрессивность прикрыта внешней мягкостью. Способен к быстрому взаимодействию, но взаимопонимание при этом отстает.

ЛЛПП — характерны дружелюбие, простота, некоторая разбросанность интересов.

ЛЛПЛ — простодушие, мягкость, доверчивость — вот его основные черты. Очень редкий тип, у мужчин практически не встречается.

ЛЛЛП — эмоциональность в сочетании с решительностью приводит к непродуманным поступкам. Энергичен.

ЛЛЛЛ — обладает способностью по-новому взглянуть на вещи. Ярко выраженная эмоциональность сочетается с индивидуализмом, упорством и некоторой замкнутостью.

Установлено, что люди, пользующиеся преимущественно левым полушарием мозга, слишком логичны (в ущерб чувству, интуиции), серьезны до полного отсутствия чувства юмора, стремятся планировать все виды деятельности до мельчайших деталей.

«Левополушарные» обычно нуждаются в помощи психолога. Существует научная гипотеза о прямой корреляции между большим использованием левого полушария и случаями самоубийств и безумия. Это можно сравнить с тем, что правое полушарие, чувствуя себя узником, пытается разрушить свою тюрьму любым доступным способом.

С другой стороны, у людей слишком «расторможенных», импульсивных и истеричных, очевидно, преобладает правое полушарие мозга. Это выглядит так, будто они отбросили попытки жить в узких рамках логики и рационализма и полностью углубились в мир фантазии. Некоторые говорят, что шизофрения — это просто процесс мечтаний, подменяющий реальность.

ТЕСТ «УРОВЕНЬ СУБЪЕКТИВНОГО КОНТРОЛЯ»

Данный тест позволяет оценить уровень субъективного контроля (УСК) личности над разнообразными жизненными ситуациями. Впервые он был апробирован в 60-х годах в США под названием Шкала локус-контроля Дж. Роттера. Данный тест разработан на основе шкалы локус-контроля в НИИ им. Бехтерева.

Целью этого теста является выяснение степени активности субъекта в достижении своих целей, уровня развития личной ответственности за происходящие события.

Тест определяет, в какой степени человек себя ощущает хозяином своей судьбы (внутренний, интернальный локус-контроль), а в какой — пассивным объектом действия других людей и внешних обстоятельств (внешний, экстернальный локус-контроль).

Инструкция

Вам будет предложено 44 утверждения, касающихся различных сторон жизни и отношения к ним. Оцените, пожалуйста, степень своего согласия или несогласия с приведенными утверждениями по 6-балльной шкале:

полное несогласие –3 –2 –1 1 2 3 *полное согласие*

Другими словами, поставьте против каждого утверждения один из 6 предложенных баллов с соответствующим знаком: + (согласие) или – (несогласие).

Будьте, пожалуйста, внимательны и искренни. Желаем успеха!

Тестовый материал

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.
2. Большинство разводов происходит от того, что люди не захотели приспособиться друг к другу.
3. Болезнь — дело случая; если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.
4. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.
5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.
6. Бесполезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.
7. Внешние обстоятельства — родители и благосостояние — влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.
8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.
9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда полностью контролирует действия подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.
10. Мои отметки в школе часто зависели от случайных обстоятельств (например, от настроения учителя), чем от моих собственных усилий.
11. Когда я строю планы, то я, в общем, верю, что смогу осуществить их.
12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.
13. Думаю, что правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства.

14. Если люди не подходят друг другу, то, как бы они ни старались, наладить семейную жизнь они все равно не смогут.
15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.
16. Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.
17. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.
18. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.
19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.
20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.
21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.
22. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать.
23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.
24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успехов в своем деле.
25. В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.
26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.
27. Если я захочу, то смогу расположить к себе почти любого.
28. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по их воспитанию часто оказываются бесполезными.
29. То, что со мной случается, — это дело моих собственных рук.
30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают так, а не иначе.

31. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не проявил достаточно усилий.
32. Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, чего я хочу.
33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще виноваты другие люди, чем я сам.
34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно его одевать.
35. В сложных обстоятельств я предпочитаю подождать, пока проблемы разрешатся сами собой.
36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.
37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.
38. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь другим.
39. Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.
40. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.
41. В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании.
42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только самих себя.
43. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей.
44. Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, незнания или лени, и мало что зависело от везения или невезения.

Ключ

Обработка результатов теста включает три этапа.

1-й этап.

Показатели (шкалы):

1. И (о) — шкала общей интернальности;
2. И (д) — шкала интернальности в области достижений;
3. И (н) — шкала интернальности в области неудач;
4. И (с) — шкала интернальности в семейных отношениях;
5. И (п) — шкала интернальности в производственных отношениях;
6. И (м) — шкала интернальности в области межличностных отношений;
7. И (з) — шкала интернальности в отношении здоровья и болезни.

Используйте табл. 6 для подсчета «сырых» баллов по 7 шкалам. Подсчитайте сумму ваших баллов по каждой из 7 шкал. При этом вопросы, указанные в столбце «+», берутся со знаком вашего балла, а вопросы, указанные в столбце «−», изменяют знак вашего балла на обратный. Таким образом, вы получили 7 сумм баллов.

2-й этап.

Воспользуйтесь табл. 7 для перевода «сырых» баллов в стены (стандартные оценки). Стены представлены в 10-балльной шкале и дают возможность сравнивать результаты различных исследований.

3-й этап.

Построение «профиля УСК» по 7 шкалам.

Отложите свои 7 результатов (стенов) на 7 десятибальных шкалах и отметьте также норму, соответствующую 5,5 стена. Примерный вид профиля дан на рис 2.

Анализ результатов

Проанализируйте количественно и качественно ваши показатели УСК по 7 шкалам, сравнивая свои результаты (полученный «профиль») с нормой. Отклонение вправо (>5,5 стена) свидетельствует об интернальном типе контроля (УСК) в соответствующих ситуациях. Отклонение влево от нормы (<5,5 стена) свидетельствует об экстернальном типе УСК.

Таблица 6

+	−	+	−
1. И (о)		*3. И (о)*	
2	1	2	7
4	3	4	24
11	5	20	33
12	6	31	38
13	7	42	40
15	8	44	41
16	9	*4. И (с)*	
17	10	2	7
19	14	16	14
20	18	20	26
22	21	32	28
25	23	37	41
27	24	*5. И (п)*	
29	26	19	1
31	28	22	9
32	30	25	10
34	33	42	30
36	35	*6. И (м)*	
37	38	4	6
39	40	27	38
42	41	*7. И (з)*	
44	43	13	3
2. И (д)		34	23
12	1		
15	5		
27	6		
32	14		
36	26		
37	43		

1. $И_о$ 1 5,5 10
2. $И_д$ 1 10
3. $И_н$ 1 10
4. $И_с$ 1 10
5. $И_п$ 1 10
6. $И_ж$ 1 10
7. $И_з$ 1 10

Рис. 2. «Профиль»-норма моего УСК

Таблица 7

Баллы	Стены	
	1. И (о)	
От –132	До –13	1
–13	–2	2
–2	+10	3
10	22	4
22	33	5
33	45	6
45	57	7
57	69	8
69	80	9
80	132	10
	2. И (д)	
От –36	До –10	1
–10	–6	2
–6	–2	3
–2	+2	4
2	6	5
6	10	6
10	15	7
15	19	8
19	23	9
23	26	10
	3. И (н)	
От –36	До –7	1
–7	–3	2
–3	+1	3
1	5	4
5	8	5
8	12	6
12	16	7
16	20	8
20	24	9
24	36	10

Окончание табл. 7

Баллы	Стены	
4. И (с)		
От −30	До −11	1
−11	−7	2
−7	−4	3
−4	0	4
0	4	5
4	7	6
7	11	7
11	14	8
14	18	9
18	30	10
5. И (п)		
От −30	До −4	1
−4	0	2
0	4	3
4	8	4
8	12	5
12	16	6
16	20	7
20	24	8
24	28	9
28	30	10
6. И (м)		
От −12	До −6	1
−6	−4	2
−4	−2	3
−2	0	4
0	2	5
2	5	6
5	7	7
7	9	8
9	11	9
11	12	10
7. И (з)		
От −12	До −3	1
−3	−1	2
−1	1	3
1	3	4
3	4	5
4	5	6
5	7	7
7	9	8
9	11	9
11	12	10

Описание оценочных шкал.

1. Шкала общей интернальности И (о).

Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями. Такие люди считают, что большинство важных событий в их жизни является результатом их собственных действий, что они могут ими управлять, и, таким образом, они чувствуют свою собственную ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом. Низкий показатель по шкале И (о) соответствует низкому уровню субъективного контроля. Такие люди не видят связи между своими действиями и значимыми для них событиями жизни, не считают себя способными контролировать эту связь и полагают, что большинство событий и поступков являются результатом случая или действий других людей.

2. Шкала интернальности в области достижений И (д).

Высокие показатели по этой шкале соответствуют высокому уровню субъективного контроля над эмоционально положительными событиями и ситуациями. Такие люди считают, что они сами добились всего того хорошего, что было и есть в их жизни, и что они способны с успехом преследовать свои цели в будущем. Низкие показатели по шкале И (д) свидетельствуют о том, что человек приписывает свои успехи, достижения и радости внешним обстоятельствам — везению, счастливой судьбе или помощи других людей.

3. Шкала интернальности в области неудач И (н).

Высокие показатели по этой шкале говорят о развитом чувстве субъективного контроля по отношению к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в разнообразных неприятностях и страданиях. Низкие показатели И (н) свидетельствуют о том, что человек склонен приписывать ответственность за подобные события другим людям или считать эти события результатом невезения.

4. Шкала интернальности в семейных отношениях И (с).

Высокие показатели И (с) означают, что человек считает себя ответственным за события, происходящие в его семейной жизни. Низкий И (с) указывает на то, что субъект считает не себя, а своих партнеров причиной значимых ситуаций, возникающих в его семье.

5. Шкала интернальности в области производственных отношений И (п).

Высокий И (п) свидетельствует о том, что человек считает свои действия важным фактором в организации собственной производственной деятельности, в складывающихся отношениях в коллективе, в своем продвижении и т.д. Низкий И (п) указывает на то, что человек склонен приписывать более важное значение внешним обстоятельствам — руководству, товарищам по работе, везению — невезению.

6. Шкала интернальности в области межличностных отношений И (м).

Высокий показатель И (м) свидетельствует о том, что человек считает себя в силах контролировать свои формальные и неформальные отношения с другими людьми, вызывать к себе уважение и симпатию. Низкий И (м), напротив, указывает на то, что человек не может активно формировать свой круг общения и склонен считать свои межличностные отношения результатом активности партнеров.

7. Шкала интернальности в отношении здоровья и болезни И (з).

Высокие показатели И (з) свидетельствует о том, что человек считает себя во многом ответственным за свое здоровье: если он болен, то обвиняет в этом самого себя и полагает, что выздоровление во многом зависит от его действий. Человек с низким И (з) считает здоровье и болезнь результатом случая и надеется на то, что выздоровление придет в результате действий других людей, прежде всего врачей.

Исследование самооценок людей с разными типами субъективного контроля показало, что люди с низким УСК характеризуют себя как эгоистичных, зависимых, нерешительных, несправедливых, суетливых, враждебных, неуверенных, неискренних, несамостоятельных, раздражительных. Люди с высоким УСК считают себя добрыми, независимыми, решительными, справедливыми, способными, дружелюбными, честными, самостоятельными, невозмутимыми. Таким образом, УСК связан с ощущением человеком своей силы, достоинства, ответственности за происходящее, с самоуважением, социальной зрелостью и самостоятельностью личности.

ТЕСТ «ПОТРЕБНОСТИ»

Потребность — нужда в чем-либо, необходимом для существования и развития, выступающая источником активности живого существа.

Общепринятая иерархия человеческих потребностей, по А. Маслоу, отражает их количественное убывание от простых физиологических к сложным духовным (рис. 3). По мнению А. Маслоу, высшие потребности набирают силу и становятся актуальными после того, как удовлетворены низшие, физиологические. Хотя бывают и исключения.

Характеристика потребностей по Меррею.

1. *Доминантность* — стремление контролировать; оказывать влияние; направлять поведение словом, приказом; убеждать; препятствовать; ограничивать других.
2. *Агрессия* — стремление словом или действием опозорить, осудить, проклясть, поиздеваться, унизить, уничтожить противника.
3. *Поиск дружеских связей* — стремление к дружбе, любви, добрая воля, симпатия к другим людям. Страдание при отсутствии дружеских отношений, желание сблизить людей между собой, убрать препятствия.
4. *Отвержение других* — стремление отвергнуть попытки сближения, критичность, грубость, уединенность, неприступность, беззастенчивость. Других «ни во что не ставит».

Потребность в самоактуализации: стремление к реализации своих способностей, к развитию собственной личности

Эстетические потребности: стремление к гармонии, симметрии, порядку, красоте

Познавательные потребности: стремление много знать, уметь, понимать, исследовать

Потребности в уважении (почитании): стремление к компетентности, достижению успехов, одобрению, признанию, авторитету

Потребность в принадлежности и любви: стремление принадлежать к общности, находиться рядом с людьми, быть признанным и принятым ими

Потребность в безопасности: стремление чувствовать себя защищенным, избавиться от страха и жизненных неудач

Физиологические (органические) потребности: голод, жажда, половое влечение и другие

Рис. 3

5. *Автономия* — бегство от всякого ограничения, желание освободиться от опеки, режима, порядка, регламентации, тяжелой работы. Капризность, невоздержанность, эгоизм, любовь к перемене мест, путешествиям.
6. *Пассивное повиновение* — пассивное подчинение силе, принятие судьбы, признание собственной неполноценности.
7. *Потребность в уважении, поддержке* — уважение по отношению к другим (родителям, руководителю, учителю, выдающемуся человеку; желание работать под руководством более сильного, умного, талантливого, стремление стать чьим-то последователем).
8. *Потребность в достижениях* — желание преодолеть, побороть, опередить других; сделать что-то быстро и хорошо, достичь высшего уровня в каком-либо деле, быть последовательным и целеустремленным.
9. *Потребность быть в центре внимания* — желание завоевать других, привлекать внимание к себе, удивлять своими достижениями и качествами личности.
10. *Потребность в игре* — предпочтение игры всякой другой серьезной деятельности, желание развлечений, кутежей, любовь к остротам. Иногда сочетается с беззаботностью, безответственностью.
11. *Эгоизм (нарциссизм)* — стремление ставить превыше всего свои интересы, быть довольным собой, автоэротизм, болезненная чувствительность к унижению, застенчивость; тенденция к субъективизму при восприятии внешнего мира. Часто сливается с потребностью в агрессии или отвержении.
12. *Социальность (социофилия)* — забвение собственных интересов во имя интересов группы, альтруистическая направленность, благородство, уступчивость, забота о других.
13. *Потребность в покровительстве* — ожидание совета, помощи, беспомощность, поиск утешения, совета, мягкого обращения.

14. *Потребность в оказании помощи* — всеобщий утешитель и друг «скорбящих», полон желания заботиться о других, оказать материальную помощь, предоставить убежище.

15. *Потребность избежать наказания* — сдерживание собственных импульсов с целью избежать наказания, осуждения; потребность считаться с общественным мнением. Воспитанность, сдержанность, любезность, стремление придерживаться общепринятых правил.

16. *Потребность в самозащите* — он во всеоружии в отношении возможного противника, трудно признает свои ошибки, вечно оправдывается ссылкой на обстоятельства, стремится отстаивать свои права, отказывается проанализировать свои ошибки.

17. *Потребность в преодолении поражения, неудачи* — отличается от потребности в достижениях акцентом на самостоятельность в действиях. Основные черты — сила воли, упорство, бесстрашие.

18. *Потребность избежать опасности* — страх, тревога, ужас, паника, чрезмерная осторожность, отсутствие инициативы, уклонение от борьбы.

19. *Потребность в порядке* — тенденция к упорядочиванию, аккуратности, точности, красоте.

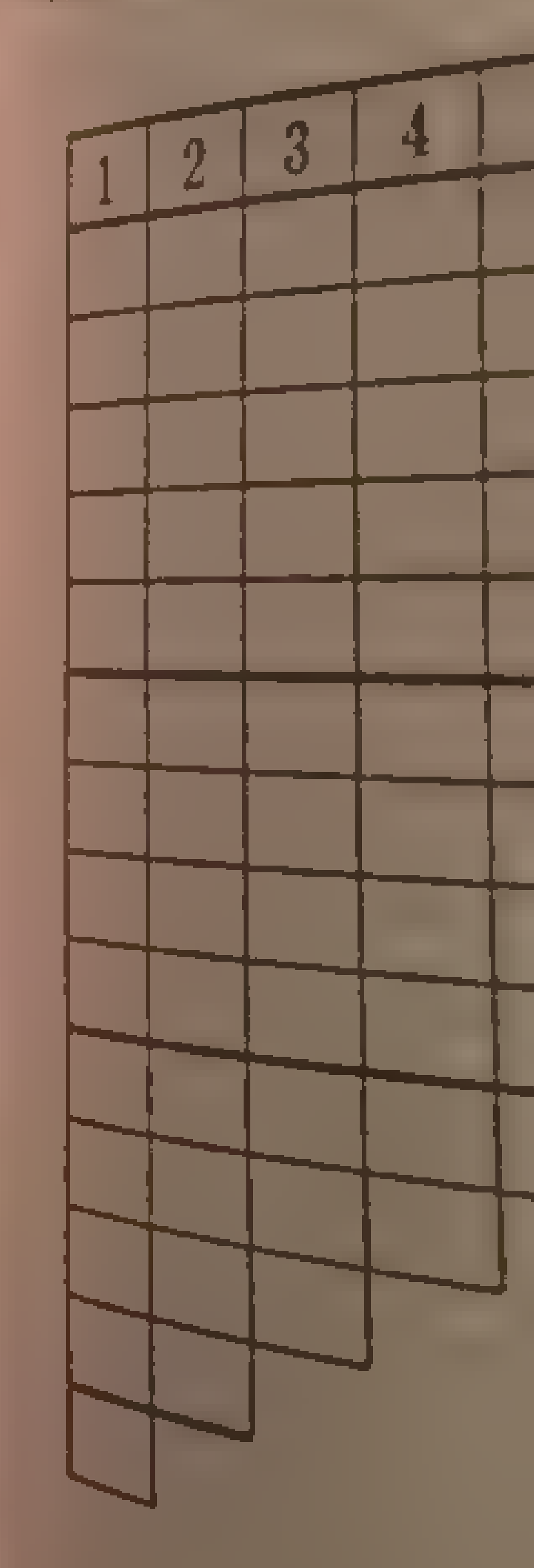
20. *Потребность в суждениях* — стремление ставить общие вопросы или отвечать на них, страсть к абстрактным формулировкам, обобщениям, увлеченность вечными вопросами о смысле жизни, добре и зле и т.д.

Тест оценивает степень удовлетворенности основных потребностей человека.

Инструкция

Перед вами 15 утверждений, которые вы должны оценить, попарно сравнивая их между собой.

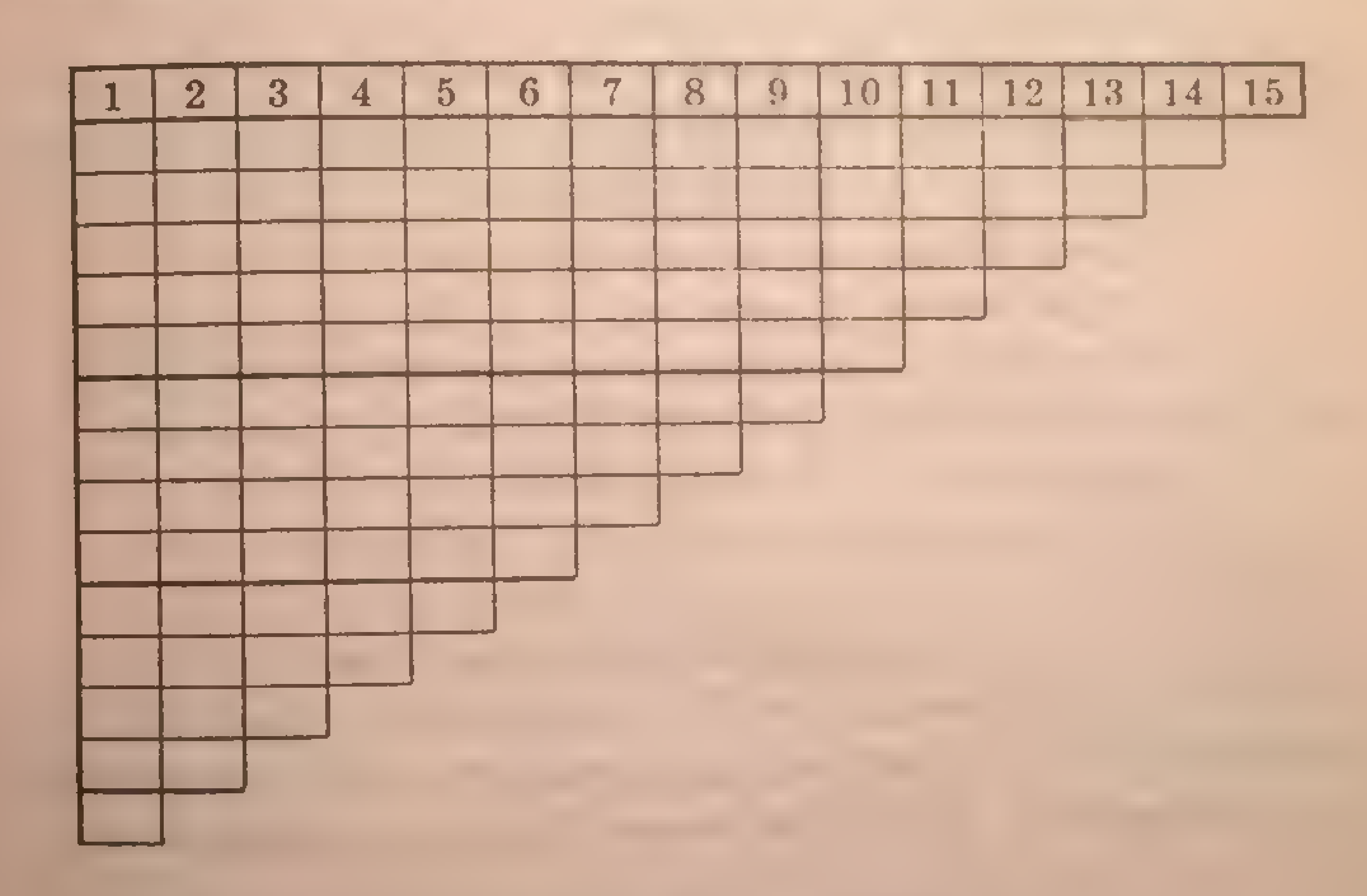
Сначала сравните 1-е утверждение со 2-м, 3-м и т.д. и результат впишите в 1-ю колонку. Так, если при сравне-



нии первого утверждения со вторым предпочтительным для себя вы сочтете второе, то в начальную клеточку впишите цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то впишите цифру 1. Затем то же самое проделайте со вторым утверждением: сравните его сначала с 3-м, потом с 4-м и т.д. и впишите результат во 2-ю колонку.

Подобным же образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк.

Во время работы полезно к каждому утверждению вслух добавить фразу «Я хочу...».



1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь теплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить свое положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятностей.

11. Стремиться к новому и неизведанному.
12. Обеспечить себе положение влияния.
13. Покупать хорошие вещи.
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Быть понятым другими.

Ключ

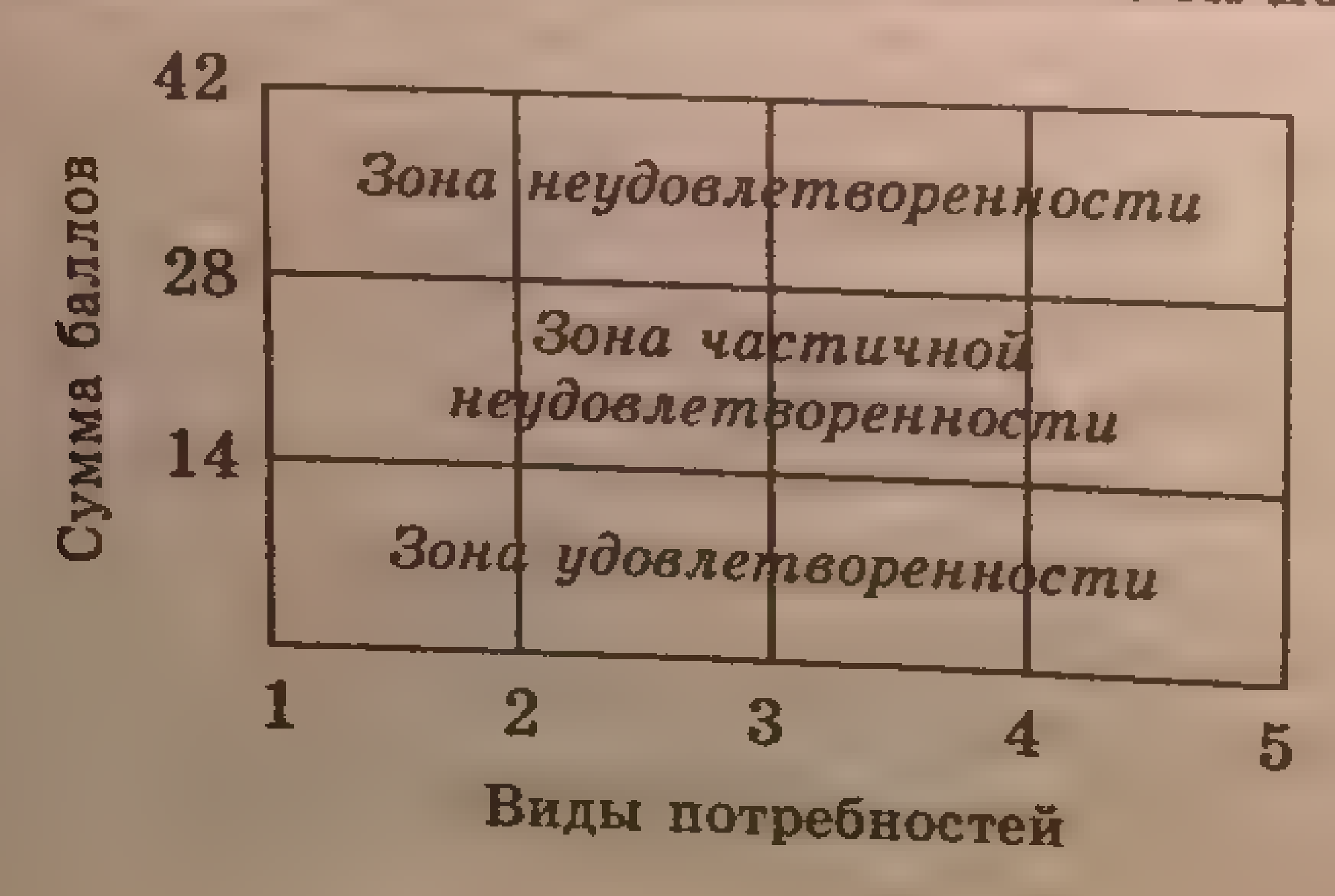
А) закончив работу, подсчитайте количество баллов (т.е. выборов), выпавших на каждое утверждение. Выберите 5 утверждений, получивших наибольшее количество баллов, и расположите их по иерархии. Это ваши главные потребности.

Б) для определения степени удовлетворенности 5 главных потребностей подсчитайте сумму баллов по пяти секциям по следующим вопросам:

1) материальные потребности: 4, 8, 13;
2) потребности в безопасности: 3, 6, 10;
3) социальные (межличностные) потребности: 2, 5, 15;
4) потребности в признании: 1, 9, 12;
5) потребности в самовыражении: 7, 11, 14.

Результат

Подсчитайте суммы баллов по каждой из 5 секций и отложите на вертикальной оси графика результата. По точкам-баллам постройте общий график результата, который укажет три зоны удовлетворенности по пяти потребностям.



ТЕСТ «МОТИВАЦИЯ К УСПЕХУ»

Тест предложен Т. Элерсом, оценивает силу мотивации к достижению цели, к успеху.

Инструкция

Вам будет предложен 41 вопрос, на каждый из которых ответьте «да» или «нет».

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие — это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает иная работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.

34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, мои результаты выше, чем результаты других.
38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я дохожу до крайних мер.

Ключ

Вы получили по 1 баллу за ответы «да» на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Вы также получили по 1 баллу за ответы «нет» на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются.

Подсчитайте сумму набранных баллов.

Результат

От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху.

От 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации.

От 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации.

Свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Результат теста «Мотивация к успеху» следует анализировать вместе с результатами двух следующих тестов: «Мотивация к избеганию неудач» и «Готовность к риску».

Исследования показали, что люди, умеренно сильно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска. Чем выше мотивация человека к успеху — достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху.

К тому же людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска.

Тот, кто сильно мотивирован на успех и имеет высокую готовность к риску, реже попадает в несчастные случаи, чем тот, кто имеет высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препятствует мотиву к успеху — достижению цели.

ТЕСТ «МОТИВАЦИЯ К ИЗБЕГАНИЮ НЕУДАЧ»

Тест, предложеный Т. Элерсом, позволяет оценить уровень защиты личности, мотивации к избеганию неудач, страха перед несчастьем.

Инструкция

Вам предлагается список из 30 строк, по 3 слова в каждой. В каждой строке выберите только одно из 3 слов, которое наиболее точно вас характеризует, и пометьте его.

1	2	3
1. Смелый	Бдительный	Предприимчивый
2. Кроткий	Робкий	Упрямый
3. Осторожный	Решительный	Пессимистичный
4. Непостоянный	Бесцеремонный	Внимательный
5. Неумный	Трусливый	Не думающий
6. Ловкий	Бойкий	Предусмотрительный
7. Хладнокровный	Колеблющийся	Удалой
8. Стремительный	Легкомысленный	Боязливый
9. Не задумывающийся	Жеманный	Непредусмотрительный
10. Оптимистичный	Добросовестный	Чуткий
11. Меланхоличный	Сомневающийся	Неустойчивый
12. Трусливый	Небрежный	Взволнованный
13. Опрометчивый	Тихий	Боязливый
14. Внимательный	Неблагоразумный	Смелый
15. Рассудительный	Быстрый	Мужественный
16. Предприимчивый	Осторожный	Предусмотрительный
17. Взволнованный	Рассеянный	Робкий

1	2	3
18. Малодушный	Неосторожный	Бесцеремонный
19. Пугливый	Нерешительный	Нервный
20. Исполнительный	Преданный	Авантюрный
21. Предусмотрительный	Бойкий	Отчаянный
22. Укрощенный	Безразличный	Небрежный
23. Осторожный	Беззаботный	Терпеливый
24. Разумный	Заботливый	Храбрый
25. Предвидящий	Неустрашимый	Добросовестный
26. Поспешный	Пугливый	Беззаботный
27. Рассеянный	Опрометчивый	Пессимистичный
28. Осмотрительный	Рассудительный	Предприимчивый
29. Тихий	Неорганизованный	Боязливый
30. Оптимистичный	Бдительный	Беззаботный

Ключ

Вы получаете по 1 баллу за следующие выборы, приведенные в ключе (первая цифра перед косой чертой означает номер строки, вторая цифра после косой черты — номер столбца, в котором нужное слово. Например, 1/2 означает, что слово, получившее 1 балл в первой строке, во втором столбце — «бдительный». Другие выборы баллов не получают.

Ключ подсчета:
1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Результат

Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

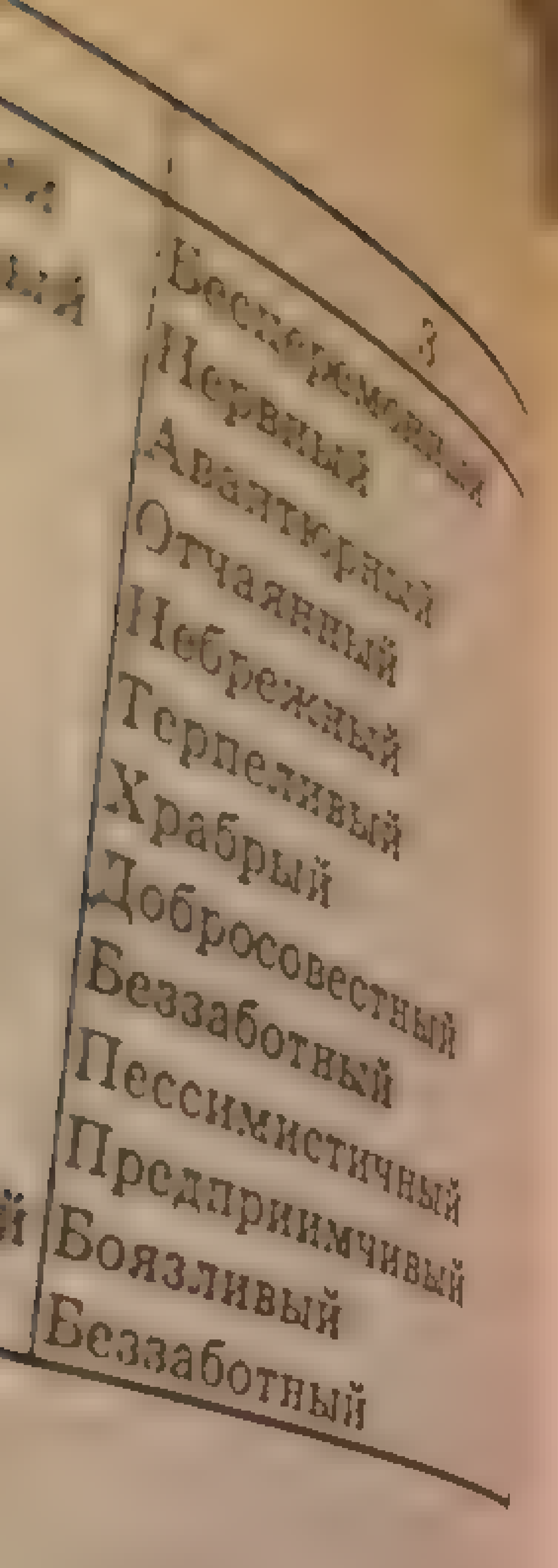
От 2 до 10 баллов: низкая мотивация к защите.

От 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации.

От 17 до 20 баллов: высокий уровень мотивации.

Свыше 20 баллов: слишком высокий уровень мотивации.





ТЕСТ «ГОТОВНОСТЬ К РИСКУ»

Инструкция

Оцените степень своей готовности совершить действия, о которых вас спрашивают. При ответе на каждый из 25 вопросов поставьте соответствующий балл по следующий схеме:

2 балла — полностью согласен, полное «да»;
1 балл — больше «да», чем «нет»;
0 баллов — ни «да» ни «нет»;
–1 балл — больше «нет», чем «да»;
–2 балла — полное «нет».

1. Превысили бы вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?
2. Согласились бы вы ради хорошего заработка участвовать в длительной и опасной экспедиции?
3. Стали бы вы на пути убегающего опасного взломщика?
4. Могли бы вы ехать на подножке товарного вагона при скорости поезда более 100 км/ч?
5. Можете ли вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?
6. Стали бы вы первым переходить очень холодную реку?

7. Одолжили бы вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет вам вернуть эти деньги?
8. Вошли бы вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?
9. Могли бы вы под руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?
10. Могли бы вы без тренировки управлять парусной лодкой?
11. Рискнули бы вы за уздечку схватить бегущую лошадь?
12. Могли бы вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?
13. Могли бы вы совершить прыжок с парашютом?
14. Могли бы вы при необходимости проехать без билета от Таллина до Москвы?
15. Могли бы вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел ваш знакомый, который совсем недавно попал в тяжелую аварию?
16. Могли бы вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?
17. Могли бы вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию?
18. Могли бы вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/ч?
19. Могли бы вы в виде исключения вместе с семью другими людьми подняться на лифте, рассчитанном только на 6 человек?
20. Могли бы вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный проспект?
21. Взялись бы вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?
22. Взялись бы вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?

23. Могли бы вы по указанию вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил, что провод обесточен?
24. Могли бы вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?
25. Могли бы вы, имея билеты, но без денег и продуктов, доехать из Москвы до Хабаровска?

Ключ

Подсчитайте сумму набранных вами баллов в соответствии с инструкцией.

Общая оценка теста дается по непрерывной шкале как отклонение от среднего значения. Положительные ответы свидетельствуют о склонности к риску.

Значение теста: от –50 до +50 баллов.

Результат

Меньше –30 баллов: слишком осторожны.

От –10 до +10 баллов: средние значения.

Свыше +20 баллов: склонны к риску.

Высокая готовность к риску сопровождается низкой мотивацией к избеганию неудач (защитой). Готовность к риску связана прямо пропорционально с числом допущенных ошибок.

ТЕСТ «УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ»

Для оценки уверенности в себе предлагаем тест Райдаса.

Инструкция

Вам будет предложено 30 утверждений, описывающих различные типы поведения.

Примерьте, пожалуйста, эти утверждения к себе и укажите степень вашего согласия или несогласия в баллах, а именно:

5 — очень характерно для меня, описание очень верное;
4 — довольно характерно для меня — скорее да, чем нет;
3 — отчасти характерно, отчасти нехарактерно;
2 — довольно нехарактерно для меня — скорее нет, чем да;
1 — совсем нехарактерно для меня, описание неверно.

*1. Большинство людей, по-видимому, агрессивнее и увереннее в себе, чем я.

*2. Я не решаюсь назначать свидания и принимать приглашения на свидания из-за своей застенчивости.

3. Когда подаваемая еда в кафе меня не удовлетворяет, я жалуюсь на это официанту.

*4. Я избегаю задевать чувства других людей, даже если меня оскорбили.

*5. Если продавцу стоило значительных усилий показать мне товар, который мне не подходит, мне трудно сказать ему «нет».
6. Когда меня просят что-либо сделать, я обязательно выясняю, зачем это.
7. Я предпочитаю использовать сильные аргументы и доводы.
8. Я стараюсь быть в числе первых, как и большинство людей.
*9. Честно говоря, люди часто используют меня в своих интересах.
10. Я получаю удовольствие от общения с незнакомыми людьми.
*11. Я часто не знаю, что лучше сказать привлекательной женщине (мужчине).
*12. Я испытываю нерешительность, когда нужно позвонить по телефону в учреждение.
*13. Я предпочту обратиться с письменной просьбой принять меня на работу или зачислить на учебу, чем пройти собеседование.
*14. Я стесняюсь возвратить покупку.
*15. Если близкий и уважаемый родственник раздражает меня, я скорее скрою свои чувства, чем проявлю раздражение.
*16. Я избегаю задавать вопросы из страха показаться глупым.
17. В споре я иногда боюсь, что буду волноваться и дрожать.
18. Если известный и уважаемый лектор выскажет точку зрения, которую я считаю неверной, я заставлю аудиторию выслушать и мою точку зрения.
*19. Я избегаю спорить о цене и торговаться.
20. Сделав что-нибудь важное и стоящее, я стараюсь, чтобы об этом узнали другие.
21. Я откровенен и искренен в своих чувствах.
22. Если кто-то сплетничает обо мне, я стремлюсь поговорить с ним об этом.

*23. Мне часто трудно ответить «нет».
*24. Я склонен сдерживать проявление своих эмоций, а не устраивать сцены.
25. Я жалуюсь на плохое обслуживание и беспорядок.
*26. Когда мне делают комплимент, я не знаю, что сказать в ответ.
27. Если в театре или на лекции мне мешают разговорами, я делаю замечание.
28. Тот, кто пытается пролезть вне очереди впереди меня, получит отпор.
29. Я всегда высказываю свое мнение.
*30. Иногда мне абсолютно нечего сказать.

Ключ

1. Найдите сумму баллов для вопросов прямых (не отмеченных звездочкой номеров 3, 6, 7, 8, 10, 18, 20, 21, 22, 25, 27, 28, 29).
2. Найдите сумму для обратных вопросов (отмеченных звездочкой номеров 1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 23, 24, 26, 30).
3. Прибавьте к первой сумме число 72 и вычтите вторую сумму.

Результат

0–24: очень неуверен в себе;
25–48: скорее не уверен, чем уверен;
49–72: среднее значение уверенности;
73–96: уверен в себе;
97–120: слишком самоуверен.

Уверенный в себе человек обладает следующими качествами, проявляющимися в деятельности, в манере поведения и речи:

— целеустремленность, напористость, готовность рисковать;

— осознание себя хозяином собственной судьбы, ответственность за все происходящее с ним, самостоятельность в принятии решений;
— активное и беспристрастное восприятие действительности, хорошая ориентация в ней;
— принятие себя и других такими, какие они есть;
— открытость и доброжелательность в выражении своих чувств и мыслей;
— эмоциональная уравновешенность, деликатность в отношениях с людьми в сочетании с твердостью по делу;
— гибкость поведения с учетом изменившихся обстоятельств, индивидуальный подход к людям;
— стимулирование других людей путем подбадривания, поддерживания, искреннего восхищения их успехами (не оскорбляет, не унижает других людей);
— оперативная и результативная организация коллективных обсуждений проблем;
— стимулирование и поддерживание благоприятного психологического климата в коллективе.

ТЕСТ «СИЛЬНЫЙ ЛИ У ВАС ХАРАКТЕР?»

1. Часто ли вы задумываетесь над тем, какое влияние оказывают ваши поступки на окружающих?
   а) очень редко;
   б) редко;
   в) достаточно часто;
   г) очень часто.
2. Случается ли вам говорить что-либо такое, во что вы сами не верите, — из упрямства, наперекор другим либо из «престижных» соображений?
   а) да;
   б) нет.
3. Какие из нижеперечисленных качеств вы более всего цените в людях?
   а) настойчивость;
   б) широта мышления;
   в) эффектность, умение показать себя.
4. Имеете ли вы склонность к педантизму?
   а) да;
   б) нет.
5. Быстро ли вы забываете о неприятностях, которые случаются с вами?
   а) да;
   б) нет.
6. Любите ли вы анализировать свои поступки?
   а) да;

б) нет.

7. Находясь в кругу лиц, хорошо вам известных:
   а) стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу;
   б) остаетесь самим собой.
8. Приступая к трудному заданию, стараетесь не думать об ожидающих вас трудностях:
   а) да;
   б) нет.
9. Какое из перечисленных ниже определений, по вашему мнению, более подходит вам?
   а) мечтатель;
   б) рубаха-парень;
   в) усерден в труде;
   г) пунктуален, аккуратен;
   д) «философ» в широком смысле слова;
   е) суетный человек.
10. При обсуждении того или иного вопроса:
   а) высказываете свою точку зрения, хотя, быть может, она отличается от мнения большинства;
   б) считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения;
   в) поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении;
   г) не утруждаете себя раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает.
11. Какое чувство вызывает у вас неожиданный вызов к руководителю?
   а) раздражение;
   б) тревогу;
   в) озабоченность;
   г) никакого чувства.
12. Если в пылу полемики ваш оппонент «сорвется» и допустит личный выпад против вас, как вы поступите?
   а) ответите ему в том же тоне;
   б) проигнорируете этот факт;
   в) демонстративно оскорбитесь;
   г) предложите сделать перерыв.

13. Если ваша работа забракована, это вызовет у вас:

а) досаду;

б) стыд;

в) гнев.

14. Если вы попадаете впросак, кого вините в первую очередь?

а) самого себя;

б) «фатальное невезение»;

в) прочие «объективные» обстоятельства.

15. Не кажется ли вам, что окружающие вас люди — будь то руководители, коллеги или подчиненные — недооценивают ваши способности и знания?

а) да;

б) нет.

16. Если ваши друзья или коллеги начинают над вами подтрунивать, то что делаете вы?

а) злитесь на них;

б) стараетесь ретироваться;

в) не раздражаясь, начинаете подыгрывать им;

г) отвечаете смехом и, как говорится, «ноль внимания»;

д) делаете безразличный вид и даже улыбаетесь, но в душе негодуете.

17. Если вы спешите и вдруг на обычном месте не находите свой портфель (зонт, перчатки и т.д.), то как вы поступите?

а) будете продолжать поиск молча;

б) будете искать, попутно обвиняя своих домашних в беспорядке;

в) уйдете без нужной вам вещи.

18. Что скорее всего выведет вас из равновесия?

а) длинная очередь в приемной;

б) толчея в общественном транспорте;

в) необходимость приходить в определенное место несколько раз по одному и тому же вопросу.

19. Закончив спор, продолжаете ли вы вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения?

а) да;
б) нет.

20. Если для выполнения срочной работы вам предоставится возможность выбрать себе помощников, кого из возможных кандидатов вы выберете?
а) человека исполнительного, но безынициативного;
б) человека знающего, но упрямца и спорщика;
в) человека одаренного, но с ленцой.

Шкала оценки

1. а — 0, б — 1, в — 2, г — 3;
2. да — 0, нет — 1;
3. а — 1, б — 1, в — 0;
4. да — 2, нет — 0;
5. да — 0, нет — 2;
6. да — 2, нет — 0;
7. а — 2, б — 0;
8. да — 0, нет — 2;
9. а — 0, б- 1, в — 3, г — 2, д — 2, е — 0;
10. а — 2, б — 0, в — 0, г — 0;
11. а — 0, б — 1, в — 2, г — 0, д — 0;
12. а — 0, б — 2, в — 1, г — 3;
13. а — 2, б — 1, в — 0;
14. а — 2, б — 0, в — 0;
15. да — 0, нет — 2;
16. а — 0, б — 1, в — 2, г — 0;
17. а — 2, б — 0, в — 1;
18. а — 1, б — 0, в — 2;
19. да — 0, нет — 2;
20. а — 0, б — 1, в — 2.

Результаты

Ниже 15 очков:

Увы, человек вы слабохарактерный, неуравновешенный и, пожалуй, беззаботный. В случающихся с вами непри-

ятностях готовы винить кого угодно, кроме себя. И в дружбе, и в работе на вас трудно положиться. Задумайтесь над этим.

От 15 до 25:

У вас достаточно твердый характер. Вы обладаете реалистическими взглядами на жизнь, но не все ваши поступки равноценны. Бывают у вас и срывы, и заблуждения. Вы добросовестны и вполне терпимы в коллективе. И все же вам есть над чем подумать, чтобы избавиться от некоторых недостатков (можно не сомневаться, что вам это под силу).

От 25 до 38:

Вы принадлежите к числу людей настойчивых и обладающих чувством ответственности. Цените свои суждения, но считаетесь и с мнениями других. Правильно ориентируетесь в возникающих ситуациях и в большинстве случаев умеете выбрать правильное решение. Это говорит о чертах сильного характера. Избегайте только самолюбования, всегда помните: сильный не значит жестокий.

Свыше 38 очков:

Простите, что мы вам ничего не можем сказать. Почему? Потому что просто не верится, что есть люди с таким идеальным характером (а коль есть, то им просто нечего порекомендовать). А может быть, такая сумма очков — это результат не совсем объективной оценки своих поступков и поведения?

ТЕСТ «НЕРВНЫЙ ЧЕЛОВЕК»

Автор — английский психолог В. Коулман.

Ответьте на эти вопросы («да» или «нет»), и вы узнаете, являетесь ли вы человеком робким, нервным, склонным к беспокойству; или же наоборот — спокойным, уравновешенным, способным справиться с любой ситуацией.

1. Становится ли вам не по себе, если вы находитесь в полной темноте и плюс к тому — в одиночестве?
2. Считаете ли вы, что у вас слишком много обязанностей?
3. Беспокоит ли вас, что думают о вас окружающие?
4. Часто ли вы вздрагиваете, когда звонит телефон?
5. Беспокоитесь ли вы по мелочам?
6. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
7. Беспокоитесь ли вы о деньгах?
8. Сильно ли вы переживаете, если пропускаете свою пересадку, когда едете в транспорте?
9. Мучает ли вас бессонница от того, что вас волнует в часы, когда вы должны спать?
10. Нуждаетесь ли вы когда-нибудь в снотворном?
11. Нужно ли было вам когда-нибудь принимать успокоительные лекарства?
12. Считаете ли вы себя скованным?

13. Дрожит ли у вас голос, когда вы сердитесь или очень волнуетесь?
14. Вы легко смущаетесь?
15. Легко ли вы расслабляетесь?
16. Склонны ли вы в большей степени к беспокойству, чем большинство знакомых вам людей?
17. Признали бы вы, что почти всегда о чем-нибудь беспокоитесь?
18. Легко ли вы расстраиваетесь?
19. Страдаете ли вы когда-нибудь от «приступов паники»?
20. Охватывало ли вас когда-нибудь желание все бросить и убежать?
21. Страдаете ли вы какими-нибудь недугами, например, несварением, сыпью на коже и др., которые усиливаются напряжением или стрессом?
22. Часто ли вас раздражает шум?
23. Раздражают ли вас мелкие административные требования?
24. Когда вам не везет, расстраиваетесь ли вы?
25. Расстраиваетесь ли вы, если над вами смеются?
26. Проверяете ли вы по нескольку раз, закрыта ли входная дверь, прежде чем ложиться ночью спать?
27. Волнуетесь ли вы перед тем, как идти на вечеринку, в гости и т.д.?
28. Если к вам собираются прийти ваши друзья, много ли времени вы тратите, чтобы приготовить все для их приема?
29. Легко ли вы краснеете?
30. Вам не нравится знакомиться с новыми людьми?

Оценка результатов

Подсчитайте свои очки.

Во всех вопросах, кроме 15-го, за ответ «да» — 1 очко, за ответ «нет» — 0 очков. В вопросе 15 «да» — 0 очков, за ответ «нет» — 1 очко.

Результат

От 25 до 30 очков: очень неуравновешенны, возбудимы.

От 10 до 20 очков: средняя раздражительность.

От 5 до 10 очков: спокойны, уравновешенны.

Меньше 5 очков: «толстокожи», эмоционально ограниченны.

ТЕСТ «ОПТИМИСТ ЛИ ВЫ?»

Этот тест составлен группой американских психологов и социологов. Вопросы его совсем просты, а результаты, которые вы получите, достоверны. Эти результаты составляют целую шкалу: начиная с болезненного пессимизма и кончая безграничным оптимизмом.

1. Ваши сны:
   а) драматичны (страшны);
   б) туманны, неясны;
   в) приятны;
   г) эротичны.
2. О чем вы думаете утром, только что проснувшись?
   а) какая будет погода;
   б) о работе, которую вы любите;
   в) о работе, которая вам не нравится;
   г) о любимом человеке;
   д) о человеке, который вам неприятен.
3. Как вы обычно завтракаете?
   а) выделяете необходимое время, сервируете стол;
   б) во время завтрака ворчите, что не выспались;
   в) любите поговорить;
   г) часто опаздываете и потому спешите.
4. Когда вы читаете газету, то на чем прежде всего останавливаете внимание?

а) на политических и экономических новостях;
б) на материалах о спорте;
в) на статьях о культуре.

5. Как вы реагируете, прочитав о каком-то ЧП, преступлении, скандале?
   а) вам безразлично;
   б) беспокоитесь, чтобы такое же не случилось и с вами;
   в) возмущаетесь, что органы правосудия не могут навести порядок;
   г) понимаете, что и такие вещи бывают на свете.
6. Как вы ведете себя при первой встрече с незнакомым человеком?
   а) сразу же доверяетесь ему;
   б) ждете, когда он о чем-то спросит вас;
   в) с интересом наблюдаете за ним;
   г) следите за ним, но не делаете каких-либо выводов.
7. Что вы делаете, если замечаете, что кто-то разглядывает вас (в театре, кино, на улице)?
   а) прежде всего вам кажется, что в вас есть что-то смешное;
   б) вам это даже приятно;
   в) смотрите на себя в какую-нибудь витрину, зеркало;
   г) не обращаете на это внимания, вам все равно.
8. Вы ищете какой-то адрес в незнакомом городе:
   а) предпочитаете взять такси;
   б) будете расспрашивать знакомых;
   в) попытаетесь найти сами;
   г) все время будете бояться, что не сумеете найти.
9. С какими мыслями вы начинаете рабочий день:
   а) надеетесь, что он будет успешным;
   б) ждете, чтобы рабочее время прошло быстрее;
   в) на работе вам приятно повидаться, поболтать с коллегами;
   г) надеетесь, что в этот день вас не подстерегают какие-то проблемы, неприятности.

10. Вы проигрываете в какую-нибудь игру:
   а) это вас расстраивает — «видимо, для меня это плохой день»;
   б) будете играть и дальше, пока не начнете выигрывать;
   в) считаете, что игра есть игра — кто-то ведь должен проигрывать, почему не вы;
   г) пытаетесь придумать способ выиграть.
11. Когда вы сидите за столом и вам подадут небольшую порцию чего-то особенно вкусного:
   а) набрасываетесь на нее с аппетитом;
   б) боитесь, как бы вам не поправиться;
   в) съедаете ее, но с угрызением совести;
   г) боитесь, что «даст сбой» ваш желудок.
12. Когда вы ссоритесь с кем-то, кто вам симпатичен, то:
   а) боитесь, как бы не поругаться с ним окончательно;
   б) относитесь к этому спокойно, в этом есть смысл;
   в) считаете, что наверняка быстро помиритесь и все будет в порядке;
   г) слишком «гладкие» отношения скучны.
13. Когда в ванной вы смотрите на свою фигуру:
   а) «в общем, впечатление хорошее, хотя для совершенства нет предела»;
   б) «надо сбросить лишний вес, но для этого надо столько трудиться!»;
   в) «фигура как фигура, как у всех, ничего особенного»;
   г) сразу же решаете, что надо заняться гимнастикой.
14. Непосредственны ли вы в любви?
   а) «я полностью отдаюсь увлечению, даже кратковременному»;
   б) «ловлю себя на мысли: а приятно ли проявление моих чувств партнеру?»;
   в) «меня все время что-то угнетает, я постоянно настороже, встревожен, обеспокоен»;
   г) «ни о чем не беспокоюсь, чувствую себя хорошо».
15. Вы прошли медицинский осмотр и пока ждете результатов:

а) боитесь, как бы у вас не нашли чего-то серьезного;
б) знаете, что врач вам все равно не скажет правду;
в) думаете, что у раз у вас ничего нет, то чего же вам бояться;
г) думаете, что каждому лучше вовремя узнать всю правду.

16. Каждый день общаясь с людьми, что вы чувствуете?
а) держитесь приветливо или прохладно — в зависимости от обстоятельств;
б) часто чувствуете себя неловко, не знаете, как себя вести с незнакомыми людьми;
в) внимательно оцениваете, что скажут другие о вашем поведении;
г) нередко вам кажется, что вы выше других.

17. Вам предстоит длительное путешествие, как вы готовитесь к нему?
а) тщательно планируете;
б) не сомневаетесь, что наверняка произойдет какой-нибудь собой;
в) все утрясется как-то само собой, поэтому к поездке вы особенно не готовитесь;
г) до самого отъезда находитесь в сильном возбуждении и только потом успокаиваетесь.

18. Какой из перечисленных цветов вы предпочитаете?
а) красный;
б) серый;
в) зеленый;
г) синий.

19. Когда вы принимаете решение, на что вы рассчитываете:
а) «все зависит от того, будет ли у меня везение, счастье, удача»;
б) «только на самого себя»;
в) «я в состоянии объективно оценить свои шансы»;
г) «обращаю внимание на предзнаменования (встречу с черной кошкой и т.д.)»;
д) «у каждого своя судьба».

20. У вас есть возможность выбора, что вы предпочтете?
   а) получить небольшое наследство;
   б) достичь стабильных успехов в профессии;
   в) создать что-то значительное в науке, искусстве;
   г) встретить большую любовь, познакомиться с хорошим другом.

Ключ

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	1	2	5	2	3	5	1	1	5	2
б	4	5	2	1	1	1	5	5	2	1
в	3	2	3	4	2	3	2	3	3	5
г	5	4	1	4	4	3	4	2	2	3
д		1								
Вопрос	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
а	5	1	5	3	2	52	2	3	2	3
б	2	2	2	2	1	3	1	1	5	1
в	3	5	3	1	4	4	4	2	3	5
г	1	3	2	5	3		2	4	1	4
д									2	

Результат

24–35 очков. Вы неизлечимый, болезненный пессимист. Вам надо что-то делать! Так ли уж плох оптимизм?

36–47 очков. Хотя у вас время от времени и появляются какие-то проблески оптимизма, пессимизм чаще всего берет верх. Постарайтесь порадостнее смотреть на мир, сделайте что-то приятное самому себе.

48–60 очков. У вас очень трезвый взгляд на мир, но вы не можете отказаться и от пессимистических настроений.

61–75 очков. У вас четкие, реалистические взгляды на жизнь, обычно в любой ситуации вы сохраняете оптимизм.

76–90 очков. Вы оптимист от рождения. И вы правы! Но это ваше качество в известной мере мешает вам исправлять свои ошибки. А жаль!

91–100 очков. Это уже не оптимизм, а необузданное легкомыслие.

ТЕСТ «СОВА» ИЛИ «ЖАВОРОНОК»

Предлагаемый вашему вниманию тест позволит выявить, в какое время суток вы наиболее активны. Как известно, некоторые люди наиболее работоспособны в утренние часы, их называют «жаворонками». Существует и другой тип людей, так называемые «совы», активность которых приходится на вечернее время. Предлагаем определить, к какому из этих типов относитесь вы.

1. Трудно ли вам вставать рано утром?
   а) да, почти всегда — 3;
   б) иногда — 2;
   в) редко — 1;
   г) крайне редко — 0.
2. В какое время вы предпочитаете ложиться спать?
   а) после часа ночи — 3;
   б) от половины двенадцатого до часа — 2;
   в) от десяти до половины двенадцатого — 1;
   г) до десяти часов — 0.
3. Какой завтрак предпочитаете в первый час после пробуждения?
   а) солидный — 3;
   б) обильный, но не очень калорийный — 2;
   в) достаточно одного вареного яйца или бутерброда — 1;

г) хватит чашки чая или кофе — 0.

4. Вспомните ваши легкие раздражения или мелкие ссоры на работе и дома. В какое время они чаще всего случаются?
   а) в первой половине дня — 1;
   б) во второй половине — 0.
5. От чего вы могли бы легко отказаться?
   а) от утреннего чая или кофе — 2;
   б) от вечернего чая — 0.
6. Легко ли вы во время отпуска нарушаете привычки, связанные с приемом пищи?
   а) очень легко — 0;
   б) достаточно легко — 1;
   в) трудно — 2;
   г) привычек не меняю — 3.
7. С утра вас ждут важные дела. Насколько раньше вы ляжете спать вечером?
   а) более чем на два часа — 3;
   б) на час-два — 2;
   в) менее чем на час — 1;
   г) как обычно — 0.
8. Как точно можете оценивать без часов отрезок времени, равный минуте? Попросите кого-нибудь помочь вам при этой проверке:
   а) отрезок оказался меньше минуты — 0;
   б) отрезок оказался больше минуты — 2.

Результат

Если вы набрали от 0 до 7 баллов, вы «жаворонок». Сумма от 8 до 13 баллов свидетельствует о неопределенности типа. Вы — аритмик, который время от времени впадает то в одну, то в другую крайность. От 14 до 20 баллов набрали ярко выраженные «совы».

Остается добавить, что у каждого типа свои преимущества. Так что только от вас зависит, сможете ли вы ими воспользоваться.

ТЕСТ «РЕШЕНИЕ ЖИЗНЕННЫХ ПРОБЛЕМ»

В нашем суетном мире встречается множество простых и сложных ситуаций, одни из нас легко решают самые сложные проблемы, а другие не могут справиться и с простой пустячной проблемкой. А как справляетесь с ними вы?

1. Рассказываете ли вы о своих проблемах, неприятностях?
   а) нет, это бы вам не помогло — 3;
   б) конечно, если есть подходящий собеседник — 1;
   в) не всегда, иной раз вам и самому тяжело думать о них — 2.
2. Насколько сильно вы переживаете страдания?
   а) всегда очень тяжело — 4;
   б) это зависит от обстоятельств — 0;
   в) вы стараетесь терпеть, не сомневаясь, что любой неприятности рано или поздно приходит конец — 2.
3. Если вы не употребляете спиртное, то переходите к следующему вопросу. Если употребляете спиртное, то для того, чтобы:
   а) «утопить» в нем свои проблемы — 5;
   б) хоть как-то рассеять все свои «головные боли» — 3;
   в) просто это нравится — 1.

4. Что вы делаете, если что-то вас глубоко ранит?
   а) разрешаете себе радость, которую долго не могли себе позволить — 0;
   б) идете к хорошим друзьям — 2;
   в) сидите дома и «жалеете» самого себя — 4.
5. Когда близкий человек вас обижает:
   а) «прячетесь в свою раковину» — 3;
   б) требуете объяснений — 0;
   в) рассказываете об этом каждому, кто только готов слушать — 1.
6. В минуту счастья:
   а) не думаете о перенесенном несчастье — 1;
   б) боитесь, что эта минута слишком быстро пройдет — 3;
   в) не забываете о том, что в жизни есть много неприятного — 5.
7. Что вы думаете о психиатрах?
   а) вы бы не хотели стать их пациентом — 4;
   б) многим людям они могли бы помочь — 2;
   в) человек сам во многом может помочь сам себе — 3.
8. По вашему мнению, судьба:
   а) вас преследует — 5;
   б) к вам несправедлива — 2;
   в) к вам благосклонна — 1.
9. О чем вы думаете после ссоры с супругом (любимым человеком), когда ваш гнев уже проходит?
   а) о том приятном, что у вас было в прошлом — 1;
   б) мечтаете о тайном мщении — 2;
   в) думаете о том, сколько вы от нее (него) уже вытерпели — 3.

А теперь подсчитайте очки, которые вы набрали.

От 7 до 15 очков. Вы легко миритесь со своими неприятностями, даже бедами, поскольку умеете верно их оценить. Крайне важно и то, что вы не слишком себя любите жалеть (слабость, которую к самому себе питают многие). Ваше душевное равновесие достойно восхищения!

От 16 до 26 очков. Бывает, что вы подчас «проклинаете судьбу». И все же у вас есть прекрасная «отдушина»: возможность «выплеснуть» свои проблемы на других. После этого вам сразу же становится легче. При этом вам, конечно же, важно, чтобы вас внимательно слушали и сопереживали вашим проблемам, неприятностям. И все же задумайтесь: не стоит ли вам побольше владеть собой, а не пользоваться постоянно лишь таким «способом» решения своих проблем?

От 27 до 36 очков. Вы еще не научились правильно «расправляться» со своими бедами. Быть может, поэтому они вас так и терзают. Вы предпочитаете затвориться в себе, нередко пожалеть себя. Но, может быть, стоит использовать и иной способ? Мобилизуйте свою энергию! В вас достаточно доброго хорошего начала, которое поможет вам с успехом решить все ваши проблемы и неприятные ситуации.

ТЕСТ «ДОБРЫ ЛИ ВЫ?»

Каждый из нас считает себя добрым человеком, хотя далеко не всегда наше мнение совпадает с мнением окружающих. Сама по себе доброта не является профессионально значимым качеством, но для психологической совместимости между сотрудниками она является чуть ли ни решающим качеством. Попробуйте оценить себя объективно с помощью данного теста. Ответьте «да» или «нет».

1. У вас появились деньги. Могли бы вы истратить все, что у вас есть, на подарки друзьям?
2. Товарищ рассказывает вам о своих невзгодах. Дадите ли вы ему понять, что это вас мало интересует, даже если это так?
3. Если ваш партнер плохо играет в шахматы или другую игру, будете ли вы иногда ему поддаваться, чтобы сделать приятное?
4. Часто ли вы говорите приятное людям, просто чтобы поднять им настроение?
5. Любите ли вы злые шутки?
6. Вы злопамятны?
7. Сможете ли вы терпеливо выслушать даже то, что вас совершенно не интересует?
8. Умеете ли вы на практике применять свои способности?
9. Бросаете ли вы игру, когда начинаете проигрывать?

10. Если вы уверены в своей правоте, отказываетесь ли выслушать аргументы оппонента?
11. Вы охотно выполняете просьбы?
12. Станете ли вы подтрунивать над кем-то, чтобы развеселить окружающих?

Результат

А теперь вы можете засчитать себе 1 очко за ответ «да» на вопросы: 1, 3, 4, 7, 11 и за ответ «нет» на вопросы: 2, 5, 6, 8, 9, 10, 12.

Вы набрали *больше 8 очков*. Вы любезны, нравитесь окружающим, умеете обращаться с людьми. У вас, наверное, много друзей. Одно предостережение: никогда не пытайтесь иметь хорошие отношения со всеми — всем не угодишь, да и на пользу вам это не пойдет.

От 4 до 8 очков. Ну что же, ваша доброта — вопрос случая. Добры вы далеко не со всеми. Для одних вы можете пойти на все, но общение с вами более чем неприятно для тех, кто вам не нравится. Это не так уж плохо. Но, наверное, надо стараться быть ровным со всеми, чтобы люди не обижались.

Вы набрали *меньше 4 очков*. Общение с вами, надо признаться, порой бывает просто мукой даже для самых близких вам людей. Будьте доброжелательнее, и у вас будет больше друзей. Ведь дружба требует доброго отношения.

ТЕСТ «НАСКОЛЬКО ВЫ ТЕРПИМЫ?»

Данный тест поможет понять вам, насколько вы уважительны и терпимы к чужому мнению. Основное требование при проведении теста: отвечайте быстро, не задумываясь.

1. Вы считаете, что у вас возникла интересная идея, но ее не поддержали. Расстроитесь?
   а) да;
   б) нет.
2. Вы встречаетесь с друзьями, и кто-то предлагает начать игру. Что вы предпочтете?
   а) чтобы участвовали только те, кто хорошо играет;
   б) чтобы играли и те, кто еще не знает правил.
3. Спокойно ли воспримете неприятную для вас новость?
   а) да;
   б) нет.
4. Раздражают ли вас люди, которые в общественных местах появляются нетрезвыми?
   а) если они не переступают допустимых границ, меня это вообще не интересует;
   б) мне всегда неприятны люди, которые не умеют себя контролировать.
5. Можете ли вы легко найти контакт с людьми иной, чем у вас, профессией, положением, обычаями?
   а) мне трудно было бы это сделать;

б) я не обращаю внимания на такие вещи.

6. Как вы реагируете на шутку, объектом которой становитесь?

а) мне не нравятся ни сами шутки, ни шутники;

б) если даже шутка и будет мне неприятна, то я постараюсь ответить в той же манере.

7. Согласны ли вы с мнением, что многие люди «сидят не на своем месте», «делают не свое дело»?

а) да;

б) нет.

8. Вы приводите в компанию друга (подругу), который становится объектом всеобщего внимания. Как вы на это реагируете?

а) мне, честно говоря, неприятно, что таким образом внимание отвлечено от меня;

б) я лишь радуюсь за него (нее).

9. В гостях вы встречаете пожилого человека, который критикует современное молодое поколение, превозносит былые времена. Как реагируете вы?

а) уходите пораньше под благовидным предлогом;

б) вступаете в спор.

Результат

А теперь подсчитайте очки. Запишите по 2 очка за ответы: 1б, 2б, 3б, 4а, 5б, 6б, 7б, 8б, 9а.

От 0 до 4 очков: вы непреклонны и, простите, упрямы. Где бы вы нинаходились, может возникнуть такое впечатление, что вы стремитесь навязать свое мнение другим, часто не колеблясь; чтобы достичь своей цели, часто повышаете голос. С вашим характером трудно поддерживать нормальные отношения с людьми, которые думают иначе, чем вы, не соглашаются с тем, что вы говорите и делаете.

6–12 очков: вы способны твердо отстаивать свои убеждения. Но, безусловно, можете вести диалог, менять свое мнение, если это необходимо. Способны иногда на излишнюю резкость, неуважение к собеседнику. И в такой мо-

мент вы действительно можете выиграть спор с человеком, у которого более слабый характер. Но стоит ли «брать горлом» тогда, когда можно победить более достойно?

14–18 очков: твердость ваших убеждений отлично сочетается с большой тонкостью, гибкостью ума. Вы можете принять любую идею, с пониманием отнестись к достаточно парадоксальному, на первый взгляд, поступку, даже если вы их не разделяете. Вы достаточно критически относитесь к своему мнению и способны с уважением и тактом по отношению к собеседнику отказаться от взглядов, которые, как выяснилось, были ошибочными.

ТЕСТ «ПОДДАЕТЕСЬ ЛИ ВЫ ВНУШЕНИЮ?»

Легко ли вас переубедить, легко ли вы поддаетесь внушению, достаточно ли вы оптимистичны — все это, надеемся, вам поможет узнать наш тест. Внушаемость, естественно, на результаты профессиональной деятельности не оказывает существенного влияния, но в межличностном общении, на производстве, определение степени внушаемости поможет судить об исполнительности сотрудника. Внушаемость становится незаменимой в условиях сетевого маркетинга.

1. После каждого нового сообщения о какой-то диете или более рациональном образе жизни вы:
   а) сразу пересматриваете или даже меняете свой образ жизни, режим питания;
   б) задумываетесь, что из всего этого может пригодиться и вам;
   в) никогда не обращаете на это внимания (по вашему мнению, человечество и уцелело потому, что никогда об этом не задумывалось).
2. Если на вашем лице выступила сыпь или вы поранили лицо при бритье, вы:
   г) не выходите из дома, пока лицо не заживет, так как вам кажется, что, если вы выйдете в таком виде, все будут обращать на вас внимание;

д) вы пытаетесь каким-то образом скрыть это, а как только встречаете кого-либо из знакомых, сразу же объясняете, что с вами случилось;

е) если вы не будете обращать на это внимание, любопытство посторонних вас не интересует.

3. Если вы почувствовали, что кто-то идет за вами и чуть ли не наступает вам на пятки, вы:

б) ускоряете шаг;

в) вам все равно, но из любопытства вы оборачиваетесь и смотрите, кто это.

4. Вам нужно принять важное решение, вы:

г) не говорите с другими, потому что боитесь получить противоречивые советы, которые собьют вас с толку;

д) ищете совета, но в конце концов поступаете по-своему;

е) слушаетесь только самого себя.

5. Вы слегка заболели, но не идете к врачу:

а) там много больных, которые станут рассказывать о своих недомоганиях, а вас это раздражает;

в) у вас просто нет на это времени, вы уверены, что все пройдет само собой;

б) врач может сказать вам что-то неприятное.

6. Если на новом месте работы (учебы) все вдруг начинают твердить, что вы очень симпатичный человек, а на предыдущем месте у вас были проблемы в общении с людьми, то вы подумаете:

г) новые коллеги (студенты) правы, на старом месте вас просто не понимали;

д) они менее требовательны;

е) они более спокойны, философски ко всему относятся.

7. В театр, кино вы идете сразу, как только поймете, что герой, о котором идет речь:

а) похож на вас, у него те же проблемы и вам интересно, как он их разрешит;

б) герой и обстановка совершенно не похожи на ваши, и потому все это вам интересно, чтобы сравнить с собой;

в) вы смотрите с одинаковым удовольствием фильмы, спектакли, не сопоставляя героев с собой.

8. Если станут утверждать, что в последнее время ваша работа не отличается в лучшую сторону, то:

г) это сильно травмирует вас, вы начинаете работать еще хуже;

д) так как вы сами не замечаете такого спада в работе, то решите, что вас хотят сбить с толку;

е) вы сами попробуете подвести итог своей работы и заметите, что она небезупречна, но вы работаете с интересом и не хуже других.

9. Если шофер такси взглянет на вас с плохо скрываемой досадой, то вы решите:

в) что он, вероятно, человек, вечно всем недовольный;

б) что, может быть, он очень устал;

а) решите, что вы ему просто не понравились.

10. Как только вы вспоминаете о ваших бабушке и дедушке, с которыми вы не живете вместе, или о своих пожилых родителях:

е) вы видите расположение комнат, предметов в их доме;

д) вам даже иногда «слышатся» их голоса;

г) вам прежде всего вспоминается запах в их доме, вы его буквально «чувствуете».

Если ваши ответы составили прежде всего группу «б» и «д», то можно сказать, что вы достаточно спокойный, достаточно оптимистичный человек, который не лишен известной доли самокритики. Вы способны реагировать на перемены, но сначала старательно их осмысливаете, обсуждаете. Вы поддаетесь внушению прежде всего по отношению к тем вещам, которые больше всего вас волнуют.

Если же в ваших ответах больше всего (или даже все) «в» и «е», то, боимся, вы слишком самонадеянны, слишком часто бываете излишне упрямы. Вы слишком легкомысленно относитесь ко многим важным вещам. Иногда вы готовы из вызова принять важное решение чуть ли не метанием «орла» и «решки», каким-то другим совершенно случайным путем.

ТЕСТ «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЛИЯТЬ НА ДРУГИХ!»

Автор теста И. Липсиц.

Умение влиять на других людей является незаменимым качеством для управленческого состава и руководителей среднего звена.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком о своих интимных переживаниях?
4. Немедленно ли вы реагируете, когда замечаете неуважительное отношение к своей особе?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-либо добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные способности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?
8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменен?
9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни?

10. Любите ли вы менять обстановку дома или переставлять мебель?
11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?
12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли вы доказывать, что кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

Подсчитайте набранные вами баллы, воспользовавшись для этого следующей таблицей:

Ответ	*Вопрос*												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Вы набрали *35–65 баллов.*

Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять модели поведения, управлять. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте.

Вы набрали *30 и меньше баллов.*

Вам нелегко убедить окружающих в своей правоте. Вы часто бываете слишком сдержанным, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываетесь и неправильно понятым.

ТЕСТ «ЖИВЕТЕ ЛИ ВЫ В СОГЛАСИИ С СОБОЙ?»

Не секрет, что состояние человека отражается на его деятельности, поэтому внутренняя гармония каждого в интересах всего коллектива, хотя коллектив иногда этого не понимает.

На вопросы теста нужно отвечать «да», «нет», «не знаю».

1. Я вполне доволен (льна) собой.
2. Иногда меня беспокоят или нервируют противоречивые мысли и чувства, касающиеся людей или событий.
3. Я могу точно определить в своей жизни период, когда я стал(а) человеком самостоятельным и независимым.
4. Я люблю представлять себе различные ситуации, в которых я веду себя совершенно иначе, чем в жизни.
5. Кроме мелких промахов, мне нечего поставить себе в вину.
6. У меня часто возникает такое чувство, что я сам(а) не знаю, чего хочу.
7. Я столь хорошо знаю свое тело (организм), что понимаю, когда мелкие недомогания вызваны моими внутренними конфликтами или душевным разладом.
8. Меня очень часто огорчает то, что я никогда не достигну идеального состояния собственной личности.

9. Вместо того чтобы взрываться и злиться, я умею вести мысленный (внутренний) диалог и разговаривать с собою даже тогда, когда проблема вызывает противоречивые мнения или чувства.
10. Иногда я реагирую на определенные (некоторые) ситуации иначе, чем хотел(а) бы.
11. Есть вещи, в которые я глубоко верю, и такие ценности, во имя которых я сделал(а) бы больше, чем могу сейчас определить.
12. Я всегда спешу, мне не хватает времени, или я берусь за выполнение заданий, превышающих возможности одного человека.
13. Я умею сам(а) поддерживать себя в трудных ситуациях, а когда у меня есть возможность (время, место и т.д.), то я позволяю себе «переболеть».
14. Я считаю, что сегодня мир сильно изменился, добро и зло стали чем-то относительным.
15. Часто, слыша критические оценки других людей в отношении себя, вслух я соглашаюсь с ними, хотя, по правде, я так не думаю.

Подсчет результатов

За каждый ответ «да» на вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, а также ответ «нет» на вопросы 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 — вы получаете по 10 очков. За каждый ответ «не знаю» — по 5 очков. Подсчитайте все очки.

Результаты

100–150 очков. Ваши ответы показывают, что вы живете в согласии с собой, знаете себя и можете себе доверять. Кажется, вы обладаете ценным умением находить выход из трудных ситуаций как личного характера, так и касающихся взаимоотношений с людьми. Вы умеете быть для себя источником силы и поддержкой даже тогда, когда другие люди вашу силу называют слабостью.

50–99 очков. Очевидно, вы не живете в полном согласии с самим собой. У вас есть много сомнений и недовольства собой. Ваши ответы указывают на существование каких-то преград для полного принятия собственной личности. Если бы вы попробовали точнее оценить свои возможности и одновременно проявить больше терпимости по отношению к себе (вы — человек мыслящий, но и ошибающийся), то тогда, быть может, жизнь приносила бы вам больше удовлетворения.

0–49 очков. Знаете ли вы причину, по которой так сильно себя не любите? Ваши ответы говорят почти о полном отсутствии принятия себя и согласия с собой. Но, несмотря ни на что, будьте другом самому себе, для этого изучите, как много предрассудков и стереотипов вы уже имеете, думая о себе. И, кроме того, не мучайте себя упражнениями воображения. Начните делать то, что желаете больше всего, даже если этому сопутствует риск.

ТЕСТ «ЛЮБИТЕ ЛИ ВЫ РАЗВЛЕКАТЬСЯ!»

Наверняка вам встречались люди, у которых жизнь протекает праздно, во всевозможных развлечениях и приключениях, что приводит к различным проблемам в семье и на работе. Или, наоборот, озабоченные работой и домашними делами, которые не позволяют себе расслабиться и отдохнуть. Также существует небольшое количество людей, относящихся к «золотой середине», они успевают совмещать и досуг, и работу, и семью. Умение мобилизовать силы в рабочее время и беззаботно расслабляться в свободные часы — редкое качество. К какому типу относитесь вы? Давайте проверим?

1. Любите ли вы гулять?
2. Нравится ли вам встречать гостей?
3. С легкостью ли вы расплачиваетесь за друзей «по мелочи»?
4. Всегда ли у вас в доме найдется что-то, чтобы угостить знакомых, которые пришли неожиданно?
5. В компании с хорошими друзьями, в непринужденной обстановке вы можете выпить больше, чем следовало бы?
6. Любите ли вы хорошую кухню?
7. Часто ли вы устраиваете вечеринки?
8. Есть ли у вас компания, с которой вы регулярно встречаетесь?

9. Любите ли вы петь в компании друзей?
10. Становится ли вам весело, приятно в хорошей компании?
11. Быстро ли у вас проходит плохое настроение?
12. Легко ли вы миритесь, поссорившись с кем-то?
13. Когда вы говорите о прошлом, то вспоминаете в основном приятное?
14. Хорош ли обычно цвет вашего лица?
15. Когда вы плохо себя чувствуете, можете ли вы в компании сделать вид, что у вас все в порядке?
16. Достаточно ли вы следите за своим здоровьем?
17. Часто ли вы просыпаетесь с головной болью, не выспавшись?
18. Случается ли так, что вы не в состоянии утром пойти на работу из-за того, что слишком поздно легли, веселясь с гостями?
19. Если из-за состояния вашего здоровья врач запретит вам пить и курить, вы сможете отказаться от этих вредных привычек?
20. Зарекались ли вы хоть раз, что никогда не будете переходить на диету, что бы ни случилось?
21. Есть ли у вас лишний вес?
22. Часто ли вы отправляетесь поразвлечься без супруга (супруги) или близкого для вас человека?
23. Питаете ли вы слабость к комедиям?
24. Есть ли у вас привычка ложиться поздно...
25. ...и наутро с очень большим трудом вставать?
26. Любите ли вы клоунаду?
27. Часто ли вы опаздываете на встречи?
28. Часто ли вы шумите на работе?
29. Всегда ли вы готовы отложить работу на завтра, чтобы отправиться поразвлечься?

А теперь подсчитайте ваши очки. За ответ «да» запишите 1 очко.

От 18 до 22 очков. Вы, безусловно, очень большой любитель развлечений. И до такой степени, что в конце кон-

цов рискуете пострадать по службе и поставить под удар здоровье. Вам не кажется, что вы ведете слишком бурную жизнь?

От 13 до 17 очков. Вы достаточно разумны, знаете меру в веселье и развлечениях, хотя иногда, быть может, и «теряете голову». В этом нет ничего страшного, все зависит от состояния вашего здоровья и от успехов на работе.

От 8 до 12 очков. Вы можете наслаждаться радостями жизни, но лишь в меру. Работа, семья для вас все-таки важнее, чем развлечения. Вы можете нормально отдохнуть, если только это не вредит делу или вашим семейным обязанностям.

От 3 до 7 очков. Вы редко развлекаетесь, и, может быть, поэтому вам трудно оценить удовольствия, которые есть в жизни. Вы весьма разумны и предпочитаете вести спокойную, размерную и хорошо организованную жизнь. Вы страшитесь переборщить даже в радостях, выйти за рамки привычного для вас уклада.

От 2 до 0 очков. Вы созданы для жизни, которая была бы ужасно тяжела, просто невыносима для любителя удовольствий. Вы — полная его противоположность, и ваш характер и отсутствие «аппетита» к развлечениям могут оттолкнуть от вас тех, кто не похож на вас.

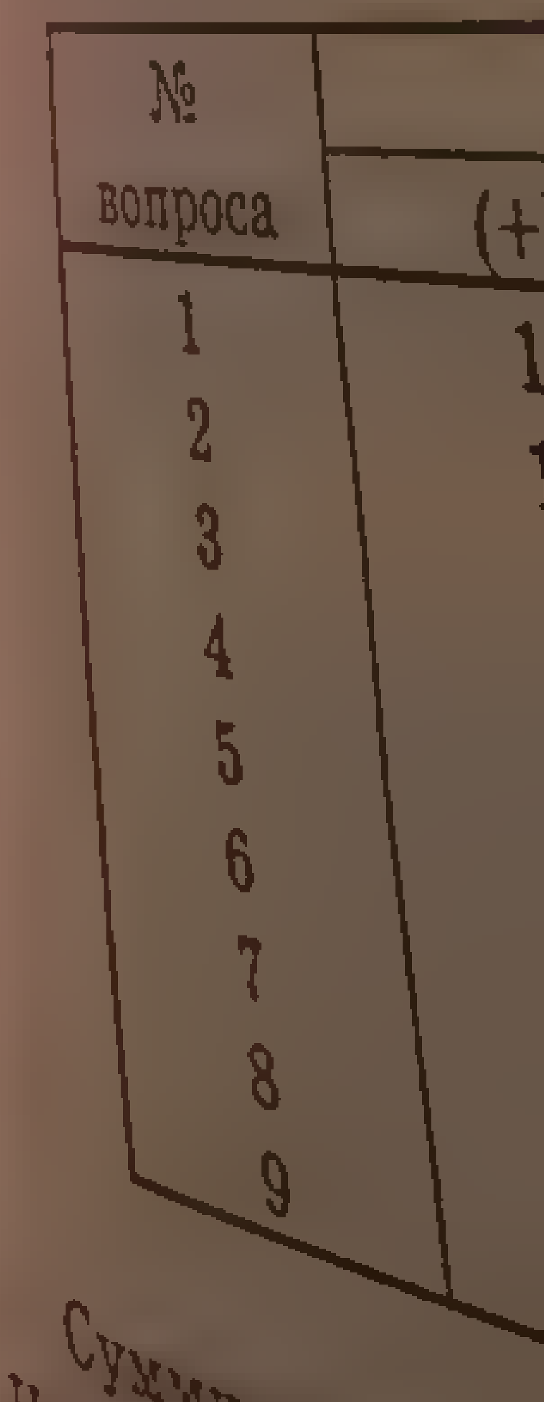
Раздел 2. Умеете ли вы общаться!

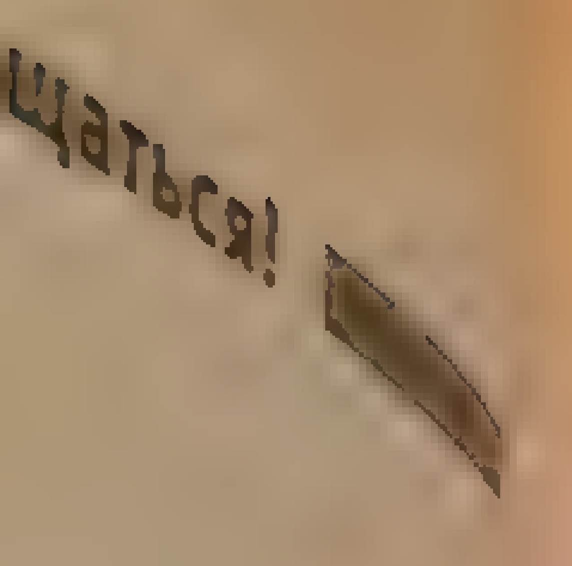
Общение является очень важным фактором в жизни человека. Ведь большую часть времени мы проводим среди людей, с которыми нам приходиться общаться, находить общий язык, считаться с их мнениями и желаниями, находить компромиссы в решении общих проблем и задач. У одних это не вызывает никаких сложностей, они легко договариваются с окружающими и чувствуют себя очень комфортно в коллективе. Другие же, наоборот, в силу качеств своего характера не могут ужиться с людьми и постоянно конфликтуют, сами того не желая.

Поэтому данный раздел мы посвящаем проблеме межличностных отношений. С помощью различных тестов вы сможете реально определить, приятны ли вы в общении или над этим нужно серьезно поработать.

ТЕСТ «ОБАЯТЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ!»

Ответьте на каждый из 9 вопросов утвердительно (+), отрицательно (–), нейтрально (+–) — последний ответ дается тогда, когда нельзя ответить однозначно.





1. Обладаете ли вы чувством юмора в большей степени, чем другие люди?
2. Эрудированы ли вы более, чем другие люди?
3. Интересует ли большинство людей, с которыми вы общаетесь, ваше хобби?
4. Обладаете ли вы внешними особенностями, о которых нельзя сказать однозначно, портят они вашу внешность или украшают?
5. Легко ли вам «с ходу» найти удачную реплику?
6. Боитесь ли вы иронии в свой адрес?
7. Приходит ли вам на ум самый удачный ответ, но после разговора?
8. Больше, чем другим людям, вам нравится, когда вас хвалят, так ли это?
9. Больше, чем другие люди, вы переживаете, когда вас ругают, не так ли?

Ключом к тесту будет следующая таблица:

№ вопроса	Число баллов за ответ		
	(+)	(+–)	(–)
1	1	0,5	0
2	1	0,5	0
3	1	0,5	0
4	1	0,5	0
5	1	0,5	0
6	0	0,5	1
7	0	0,5	1
8	0	1	0,5
9	0	1	0,5

Суммируйте баллы, полученные на каждый вопрос. Норма 4–6 баллов, более 6 баллов — выше нормы, менее 4 баллов — ниже нормы.

ТЕСТ «ЛЮБЯТ ЛИ ВАС ЛЮДИ?»

Этот тест позволит вам на основании анализа вашего поведения определить, насколько вы «привлекательны» для окружающих людей и есть ли у вас основания считать себя «любимцем публики».

Напишите «да», если вы согласны с утверждением, или «нет», если не согласны.

1. Вы должны помнить, что почти ежеминутно в течение дня вас пристально оценивают те, с кем вам приходиться общаться.
2. У человека должно быть достаточно развито чувство независимости, чтобы обсуждать с друзьями свое хобби, независимо от того, разделяют они или нет его увлечение.
3. Самое мудрое — это сохранять достоинство даже тогда, когда у вас имеется сильный соблазн поступить иначе.
4. Если человек замечает ошибки в речи других, ему следует их поправлять.
5. Когда вы встречаетесь с незнакомыми людьми, вы должны быть достаточно остроумны, общительны и привлекательны, чтобы произвести на них впечатление.

6. Когда вас представляют другому человеку и вы не расслышали его имя, вы должны попросить его повторить.
7. Вы уверены, что вас уважают за то, что вы никогда не позволяете подшучивать над собой.
8. Вы должны быть всегда настороже, не то окружающие начнут подшучивать над вами и выставлять в смешном виде.
9. Если вы общаетесь с блестящим и остроумным человеком, лучше не ввязываться в соревнование, а отдать ему должное и выйти из разговора.
10. Человек всегда должен стараться, чтобы его поведение соответствовало настроению компании, в которой он находится.
11. Вы должны всегда помогать своим друзьям, потому что может прийти время, когда вам очень понадобится их помощь.
12. Не стоит оказывать слишком много услуг другим, потому что в конце концов очень немногие оценивают эти услуги по достоинству.
13. Лучше, если другие зависят от вас, чем если вы зависите от других.
14. Настоящий друг старается помогать своим друзьям.
15. Человек должен выставлять напоказ свои лучшие качества, чтобы его оценили по достоинству.
16. Если в компании рассказывают анекдот, который вы уже слышали, вы должны остановить рассказчика.
17. Если в компании рассказывают анекдот, который вы уже слышали, вы должны быть достаточно вежливы, чтобы от всего сердца посмеяться над анекдотом.
18. Если вас пригласили к другу, а вы предпочитаете сходить в кино, вы должны сказать, что у вас болит голова или придумать какое-нибудь другое объяснение, но не рисковать обидеть друга, сообщая ему действительную причину.

19. Настоящий друг требует, чтобы его близкие друзья поступали всегда наилучшим для него образом, даже когда они и не хотят этого.
20. Люди не должны упрямо и настойчиво защищать свои интересы всякий раз, когда кто-нибудь выразит противоположное мнение.

За каждый ответ, который совпадает с правильным, начисляйте по 5 баллов. Правильные ответы: «да» — 6, 13, 20, «нет» — все остальные.

Сложите баллы. Если вы набрали:

85–100 баллов — отлично;

75–80 баллов — хорошо;

65–70 баллов — удовлетворительно;

0–60 баллов — плохо.

Чем выше сумма баллов, тем больше оснований у вас считать, что окружающие вас любят.

ТЕСТ «КОНФЛИКТНАЯ ЛИЧНОСТЬ»

Тест позволяет оценить степень вашей конфликтности или тактичности. Конфликтная личность может существенно дезорганизовать весь коллектив, втягивая в свои проблемы одного за другим коллег и «сталкивая их лбами» в личных целях.

Инструкция

Выберите один из трех предложенных вариантов ответа — а, б, в.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпринимаете?
   а) избегаете вмешиваться в ссору;
   б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего, который прав;
   в) всегда вмешаетесь и до конца отстоите свою точку зрения.
2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки:
   а) нет;
   б) да, но в зависимости от вашего личного отношения к нему;
   в) всегда критикуете за ошибки.

3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который вам кажется лучше?
   а) если другие поддержат, то да;
   б) разумеется, вы будете поддерживать свой план;
   в) боитесь, что за критику вас могут лишить премиальных.
4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?
   а) только с теми, кто не обижается, и если споры не портят ваши отношения;
   б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
   в) вы спорите со всеми и по любому поводу.
5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди:
   а) считая, что и вы не хуже его, попытаетесь обойти очередь;
   б) возмущаетесь, но про себя;
   в) открыто высказываете свое негодование.
6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллеги, в которой есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите?
   а) выскажетесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;
   б) выделите положительные стороны в его работе и предложите предоставить возможность продолжить ее;
   в) станете критиковать ее: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибки.
7. Представьте: свекровь (теща) постоянно говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете?
   а) что одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;

б) что эта вещь безвкусна;

в) постоянно ругаетесь, ссоритесь из-за этого.

8. Вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?

а) думаете: «Зачем мне портить настроение из-за чужих, плохо воспитанных озорников?»;

б) делаете им замечание;

в) если бы это было в общественном месте, то вы бы их отчитали.

9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:

а) в таком случае вы не даете ему чаевых, которые заранее приготовили, если бы он поступил честно;

б) попросите, чтобы он еще раз при вас подсчитал сумму;

в) это будет поводом для скандала.

10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается вместо того, чтобы выполнять свои обязанности: не следит за уборкой комнат, разнообразием меню. Возмущает ли вас это?

а) да, но если даже вы выскажете ему какие-то претензии, это вряд ли что-то изменит;

б) вы находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;

в) вы вымещаете недовольство на младшем персонале: уборщицах, официантах.

11. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?

а) нет;

б) разумеется;

в) какой же у вас авторитет, если вы признаетесь, что были не правы?

Ключ

Каждый вариант ответа получает определенное количество очков:

Ответ «а» — 4 очка;

ответ «б» — 2 очка;
ответ «в» — 0 очков.
Подсчитайте сумму набранных очков.

Результат

От 33 до 44 очков. Вы тактичны. Не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить, легко избегаете критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, то вы учитываете, как это отразиться на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но, когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым вы теряете к себе уважение в глазах других?

От 15 до 29 очков. О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личные отношения. И за это вас уважают.

От 10 до 14 очков. Вы ищете поводов для споров, большая часть которых излишня, мелочна. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить? Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

ТЕСТ «КОММУНИКАБЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ!»

Автор В. Ф. Ряховский. Тест оценивает степень общительности. Общительность в производственной деятельности имеет двоякий смысл в зависимости от степени ее выраженности: с одной стороны, помогает установить более близкие отношения между сотрудниками, но, с другой стороны, человек чрезмерно общительный на производстве способен, сам того не желая, подменить деловые отношения личными, что в принципе крайне нежелаельно.

Инструкция

Предлагаем 16 вопросов, на которые следует ответить одним из трех вариантов: «да», «нет», «иногда».

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?
2. Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже невмоготу?
3. Вызывает ли у вас смятение или неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, в котором вы никогда не бывали. Приложите ли вы

максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-либо вопрос)?
7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вам вернуть 1000 рублей, которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане или в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения, нежели встать в хвост и томиться в ожидании?
12. Боитесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У вас есть собственные, сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры, и никаких «чужих» мнений на этот счет вы не принимаете. Это так?
14. Услыхав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли вы промолчать и не вступать в спор?
15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

Ключ

Да — 2 очка.
Иногда — 1 очко.
Нет — 0 очков.
Подсчитайте сумму набранных вами очков.

30–32 очка. Вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда, страдаете от этого больше всех вы сами. Но и близким людям с вами нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

25–29 очков. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, и поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если не ввергает вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но в вашей власти изменить эти особенности характера. При увлеченности вы ведь приобретаете полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19–24 очка. Вы в известной степени общительны, в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

14–18 очков. Нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости, без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний, чьи-то выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

9–13 очков. Вы весьма общительны, порой, быть может, даже сверх меры. Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Иногда вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает — так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы сможете себя заставить не отступать.

4–8 очков. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно высказываете мнение по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя «в своей тарелке». Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете довести его до конца. По этой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнением. Задумайтесь над этими фактами.

3 очка и менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям — и на работе, и дома, и вообще повсюду — трудно с вами. Да, вам бы поработать над собой и своим характером! Прежде всего воспитайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительное отношение к людям, наконец, подумайте и о своем здоровье — такой «стиль» жизни не проходит бесследно.

ТЕСТ «НАПОРИСТОСТЬ»

Тест позволяет оценить степень напористости в неблагоприятных жизненных ситуациях. Напористость — качество довольно полезное и деловом и в личном «арсенале», если оно не граничит с хамством.

Вам будет предложено 12 ситуаций и несколько вариантов поведения, обозначенных буквами а, б, в, г, д, е.

Выберите, пожалуйста, наиболее подходящий вам вариант из предложенных и пометьте соответствующую ему букву.

1. Вы узнали, что ваш знакомый плохо говорил о вас. Как вы поступите?
   а) поговорите с ним об этом;
   б) перестанете с ним общаться.
2. При входе в автобус вас грубо толкают в бок. В этом случае вы:
   в) пытаетесь пробиться вперед;
   е) ждете, пока все пройдут;
   а) вслух протестуете.
3. Во время споров вы замечаете, что собеседник с вами не согласен. Вы:
   б) стараетесь не переубеждать его;
   д) попытаетесь убедить его в своей правоте.

4. Вы опоздали на совещание, все места уже заняты, за исключением одного в первом ряду. Вы:
   б) стоите в глубине помещения;
   е) ищете другое место;
   д) без колебаний садитесь в первом ряду.
5. Не кажется ли вам, что вы очень часто извиняетесь?
   е) да;
   д) нет.
6. Трудно ли вам вступить в разговор с незнакомым человеком?
   е) да;
   д) нет.
7. В магазине самообслуживания вы не нашли нужного товара. Неудобно ли вам уходить с пустыми руками?
   б) да;
   а) нет.
8. На работе собирают деньги по какому-то случаю. Вы:
   в) сразу же даете положенную сумму;
   а) ждете, когда вас попросят;
   г) вам приятно, когда вас просят оказать помощь.
9. От вас требуют услуги, которая может принести вам неприятность. Легко ли вам отказать?
   в) да;
   б) нет.
10. Вам представляется возможность поговорить с очень известным человеком. Вы:
   д) используете возможность;
   е) отказываетесь.
11. Вас забыли включить в список на поощрение, хотя вы заслуживаете этого. Вы:
   а) требуете объяснений;
   г) смолчите, чтобы избежать неприятностей.
12. Ваш ребенок несправедливо получил низкую оценку. Вы:
   б) ничего не предпринимаете;
   е) встречаетесь с учителем для объяснений.

Ключ

Пересчитайте отмеченные буквы ваших ответов и выпишите количество каждой буквы в столбик. Перемножьте количество каждой буквы на соответствующее число и сложите все баллы в общий результат.

Результат

38–42 балла: слишком высокая напористость;
30–37 баллов: высокая;
26–29 баллов: средняя;
25 и менее баллов: низкая.

ТЕСТ «ВАША РОЛЬ»

Понять свою роль в обществе, в коллективе — очень важно для правильного мироощущения: кто я — капитан или рядовой? Конечно, для многих роль капитана более привлекательна, но в социальном плане все люди совершенно равноценны. Где были бы капитаны, если бы не существовало команды?

Попробуйте определить это с помощью теста.

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?
   а) всегда;
   б) иногда;
   в) никогда.
2. Как вы ведете себя в критических ситуациях?
   а) внутренне кипите;
   б) сохраняете полное спокойствие;
   в) теряете самообладание.
3. Каким считают вас коллеги?
   а) самоуверенным и завистливым;
   б) дружелюбным;
   в) спокойным и независтливым.
4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?
   а) примете ее с некоторыми опасениями;

б) согласитесь без колебаний;
в) откажетесь от нее ради собственного спокойствия.

5. Как вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с вашего стола бумагу?
а) выдадите ему «по первое число»;
б) заставите вернуть;
в) спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.

6. Какими словами вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся с работы позже обычного?
а) «что это тебя задержало»?
б) «где ты торчишь допоздна»?
в) «я уже начал(а) волноваться».

7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?
а) стараетесь обогнать машину, которая «показала вам хвост»;
б) вам все равно, сколько автомобилей вас обошло;
в) помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал вас.

8. Какими считаете свои взгляды на жизнь?
а) сбалансированными;
б) легкомысленными;
в) крайне жесткими.

9. Что вы предпринимаете, если не все удается?
а) пытаетесь свалить вину на другого;
б) смиряетесь;
в) становитесь впредь осторожнее.

10. Как вы отреагируете на фельетон о случаях распущенности среди молодежи?
а) «пора бы уже запретить им такие развлечения»;
б) «надо создать им возможность организованно и культурно отдыхать»;
в) «и чего мы с ними возимся».

11. Что вы ощущаете, если место, которое вы хотели занять, досталось другому?
а) «и зачем я только на это нервы тратил»?
б) «видно, его физиономия шефу приятнее»;
в) «может быть, мне это удастся в другой раз».

12. Как вы смотрите страшный фильм?
   а) боитесь;
   б) скучаете;
   в) получаете искреннее удовольствие.
13. Если из-за дорожной пробки вы опоздали на важное совещание, как вы себя поведете?
   а) будете нервничать во время заседаний;
   б) попытаетесь вызвать снисходительность партнеров;
   в) огорчитесь.
14. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?
   а) обязательно стараетесь выиграть;
   б) цените удовольствие вновь почувствовать себя молодым;
   в) очень сердитесь, если проигрываете.
15. Как вы поступите, если вас плохо обслужили в ресторане?
   а) стерпите, избегая скандала;
   б) вызовите метрдотеля и сделаете ему замечание;
   в) отправитесь с жалобой к директору ресторана.
16. Как вы поступите, если вашего ребенка обидели в школе?
   а) поговорите с учителем;
   б) устроите скандал родителям «малолетних преступников»;
   в) посоветуете ребенку дать сдачи.
17. Какой вы человек?
   а) средний;
   б) самоуверенный;
   в) пробивной.
18. Что вы скажете подчиненному, с которым столкнулись в дверях?
   а) «простите, это моя вина»;
   б) «ничего, пустяки»;
   в) «а повнимательнее быть не можете»?
19. Ваша реакция на статью в газете о хулиганстве молодежи:

а) «когда же, наконец, будут приняты конкретные меры»?

б) «надо бы ввести телесные наказания»;

в) «нельзя же все валить на молодежь, виноваты и воспитатели».

20. Какое животное вы предпочитаете?

а) тигра;

б) домашнюю кошку;

в) медведя.

Ключ к тесту

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1
в	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2
Вопрос	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
б	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2
в	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1

Итак, если вы набрали *35 очков и менее.*

Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено достаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это не значит, что вы гнетесь под любым ветерком. Но все равно — побольше уверенности вам не помешает. К критике снизу доброжелательны, критики сверху побаиваетесь. Сильные качества: скромность, доброжелательность, ответственность. Слабые: еще не боец, тяжело переживаете критику сверху.

Вы набрали *35–45 очков.*

Вы умеренно агрессивны, но вполне успешно идете по жизни. У вас здоровое честолюбие и самоуверенность. С критикой вы дружны, к деловой — без претензий. Однако не всегда от нее в восторге. Много зависит от вашего

настроения. Это серьезный барьер (фактор личного настроения опасен для руководителя).

Вы набрали *45 и более очков*.

Вы излишне агрессивны, жестоки к другим людям, неуравновешенны. Вы надеетесь на управленческий успех, рассчитывая на собственные методы. Добиваетесь успеха за счет жертв от окружающих. К критике относитесь двойственно: сверху принимаете, снизу воспринимаете болезненно, порой небрежно. Можете преследовать за критику снизу. Будьте бдительны, есть о чем подумать.

ТЕСТ «ОБЩИТЕЛЬНОСТЬ»

Еще один тест на общительность или коммуникабельность, который прекрасно дополнит и перепроверит исследование.

Ответьте «да» или «нет» на следующие утверждения.

1. Мне нравится высказывать кому-либо свое расположение.
2. Я больше сосредоточен на приобретении влияния, чем дружбы.
3. Когда я узнаю об успехе моего товарища, у меня ухудшается настроение.
4. Я чувствую, что в отношении к моим друзьям у меня больше прав, чем обязанностей.
5. Чтобы быть удовлетворенным собой, я должен кому-то в чем-то помочь.
6. Мои заботы исчезают, когда я оказываюсь среди друзей.
7. Мои друзья мне основательно надоели.
8. Когда я занят делом, присутствие людей меня раздражает.
9. Мне приятно помогать другим, если даже это доставляет мне значительные трудности.
10. Из уважения к другу я могу согласиться с его мнением, даже если он не прав.

11. В одиночестве я испытываю тревогу, напряженность больше, чем когда нахожусь среди людей.
12. Я считаю, что основной радостью в жизни является общение.
13. Я предпочитаю иметь поменьше друзей, но зато близких.
14. Я люблю бывать среди людей.
15. Я долго переживаю после ссоры с близкими.
16. У меня определенно больше близких друзей, чем у многих других.
17. Я больше доверяю собственной интуиции и воображению в мнении о людях, чем суждениям о них со стороны других.
18. Я придаю большее значение материальному благополучию и престижу, чем радости общения с близкими мне людьми.
19. Я сочувствую людям, у которых нет близких друзей.
20. По отношению ко мне люди часто неблагодарны.

Ключ

Вы получаете по 1 баллу:

а) за ответы «да» на вопросы 5, 6, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19;

б) за ответы «нет» на вопросы 1, 2, 3, 4, 7, 8, 10, 17, 18, 20.

Результат

До 10 баллов — низкий уровень общительности;
От 11 до 14 баллов — средний;
От 15 до 20 баллов — высокий.

ТЕСТ «ПРИЯТНО ЛИ С ВАМИ ОБЩАТЬСЯ?»

Каждому из нас хочется думать, что он хороший и приятный собеседник. Многие заявляют, что они очень общительны. Но как показывает практика, общительный человек не всегда приятен в общении. Чаще всего этим людям совершенно не интересно ваше мнение, им гораздо приятнее самим без умолку делиться своими познаниями и впечатлениями. У вас наверняка есть парочка таких знакомых. А вы приятный собеседник?

1. Вы любите больше слушать, чем говорить?
2. Вы всегда можете найти тему для разговора даже с незнакомым человеком?
3. Вы всегда внимательно слушаете собеседника?
4. Любите ли вы давать советы?
5. Если тема разговора вам неинтересна, станете ли вы показывать это собеседнику?
6. Раздражаетесь, когда вас не слушают?
7. У вас есть собственное мнение по любому вопросу?
8. Если тема разговора вам незнакома, станете ли ее развивать?
9. Вы любите быть центром внимания?
10. Есть ли хотя бы три предмета, по которым вы обладаете достаточно прочными знаниями?
11. Вы хороший оратор?

Ответы на тест

Если вы положительно ответили на вопросы 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, можете засчитать себе по одному баллу за каждый совпавший ответ. А теперь посчитаем.

1–3 балла. Трудно сказать, то ли вы молчун, из которого не вытянешь ни слова, то ли настолько общительны, что вас стараются избегать, но факт остается фактом: общаться с вами далеко не всегда приятно, но всегда крайне тяжело. Вам бы следовало над этим задуматься.

4–8 баллов. Вы, может быть, и не слишком общительный человек, но почти всегда внимательный и приятный собеседник, хотя можете быть и весьма рассеянным, когда не в духе, но вы не требуете в такие минуты особого внимания к вашей персоне от окружающих.

9–11 баллов. Вы, наверное, один из самых приятных в общении людей. Вряд ли друзья могут без вас обойтись. Это прекрасно. Возникает только один вопрос: вам действительно приятна все время ваша роль, или иногда вам приходится играть, как на сцене?

ТЕСТ «КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К КРИТИКЕ?»

Одни извлекают из критики пользу, другие морщатся, но терпят, третьи — активно борются с критикующими, «давят на корню» любые зародыши критики. Одни критику применять умеют, другие — нет.

Хотим мы этого или нет, но критика присуща всякому социальному организму, каким является любой коллектив, и современный коллектив не может признаваться грамотным, если он не знаком со всеми сложностями и тонкостями этого явления. Предлагаемый тест поможет вам определить уровень вашей персональной грамотности в этой области. И хотя, как и все подобные тесты, он не претендует на бесспорность, думаем, знакомство с ним поможет вам в вашей деловом развитии.

1. Считаете ли вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц и коллективов?
   а) да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива;
   б) критика лишь осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю;
   в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роль и прибегать к ней часто.
2. Как вы относитесь к публичной критике?
   а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков;

б) полагаю, что лучше высказать имеющиеся замечания человеку наедине, в кабинете, чем публично, на людях;
в) предпочитаю «кулуарную критику», т.е. критику «за глаза», в неслужебной обстановке или высказываемую в полушутливой форме.

3. Можно ли, по-вашему, критиковать начальство?
а) да, конечно;
б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо;
в) можно, но крайне осторожно.

4. Как вы относитесь к самокритике?
а) стараюсь быть объективным к себе и «своей» службе и, если вижу недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь, пока на них укажут другие;
б) обычно я знаю недостатки в работе «своей» службы и мои лично, но не спешу себя критиковать;
в) критиковать себя ни к чему, так как охотников тебя поругать всегда хватает.

5. Высказывая критические замечания, стараетесь ли вы выражаться мягко, корректно, тактично, так, чтобы не задеть личность критикуемого?
а) да, разумеется;
б) нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем действеннее критика;
в) все зависит от этой самой личности, если она уж очень обидчива — учитываю это, а если нет — особо не дипломатничаю.

6. Выступая с критическими замечаниями, стараетесь ли вы «подсластить пилюлю» указанием на положительные моменты в деятельности объекта критики?
а) да, обычно стараюсь;
б) нет, не вижу в этом смысла;
в) если плохо знаю критикуемого или мне известно, что он обидчив, тогда стараюсь.

7. Дозируете ли вы объем критики, стараетесь ли соблюсти некую «меру критики»?
   а) да, я стараюсь критиковать не более чем за один недостаток;
   б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики;
   в) стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения.
8. Вносите ли вы в ходе критического выступления какое-либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на имеющиеся недостатки:
   а) да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он и критиковать не вправе, поэтому я стараюсь внести какие-то предложения;
   б) нет, я полагаю, что главное — обнажить проблему, указать на недостаток, а как их устранять — дело критикуемой службы или других компетентных органов и специалистов;
   в) как правило, предпочтительнее конструктивная критика, но если даже и трудно что-либо предложить, все равно нельзя замалчивать недостатки.
9. Какова обычно ваша первая реакция на критику?
   а) стремлюсь тут же ответить, сразу же прошу слова или говорю с места;
   б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться;
   в) обдумываю критику, выступать с ответом не спешу, но, если настаивают, не отказываюсь.
10. Какое поведение наиболее характерно для вас при ответе на критику?
   а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна;
   б) прибегаю к методу «защиты от противного», т.е. критикую критикующего;

в) поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет «моей» службы), пытаюсь защищаться, отвести критику, указать на смягчающие объективные обстоятельства, сопутствующих виновников.

11. Раздражает ли вас критика?
   а) да, как правило;
   б) не очень;
   в) смотря кто и как критикует.
12. Проявляется ли у вас чувство неприязни к критикующему вас человеку?
   а) да, как правило;
   б)) нет, крайне редко;
   в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме.
13. Как вы в дальнейшем строите свои отношения с критикующим вас лицом?
   а) как и прежде;
   б) стараюсь при случае ответить взаимностью или ущемить его интересы другим доступным мне способом;
   в) некоторое время «обхожу» этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакты.
14. Как вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?
   а) считаю их «приспособленцами», «трусишками», «угодниками»;
   б) нормально отношусь, что тут особенного;
   в) советую впредь не торопиться с самокритикой.
15. Существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?
   а) да;
   б) нет;
   в) не знаю.
16. Вопрос-шутка: какое высказывание о критике вам ближе?
   а) критика — это лекарство, ее надо уметь применять и принимать;

б) управленческая деятельность — тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не всяк, кому не лень;
в) и на критику существует мода.

Определите число набранных вами очков по шкале оценки ответов:

Вопрос	*а*	*б*	*в*
1	3	0	2
2	3	1	0
3	3	0	1
4	3	2	1
5	3	1	2
6	2	1	3
7	1	0	3
8	2	1	3
9	1	0	3
10	2	0	1
11	1	2	3
12	1	3	2
13	3	0	3
14	1	2	1
15	3	0	0
16	2	0	1

8–18 баллов. Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют вас, а критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том, и в другом случае вы весьма эмоциональны, легко возбуждаетесь, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходимо воспитывать некий «комплекс стабильности», т.е. чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя достоинств.

19–32 балла. Вы терпимо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управленческой жизни, не переоценивая, однако, ее значения. Ваше поведение в ро-

лях критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как «контролируемую эмоциональность». Вы редко «выходите из себя». В то же время вам не чуждо чувство обиды, желание «насолить» критикам, оправдать свои ошибки.

33–46 баллов. Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка вас посещает чувство досады на критику, однако вы это стараетесь скрывать. В критических выступлениях вы не перебарщиваете: не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своего дела, уверенность в том, что вы на своем месте, позволяют вам не заботиться о личном авторитете, а помнить лишь о пользе дела.

ТЕСТ «ЕСТЬ ЛИ У ВАС ДЕЛОВАЯ ХВАТКА?»

Во многих видах производственной деятельности «деловая хватка» является самым важным качеством для персонала, но есть виды деятельности, в которых она не значима. Важно не только знать, есть ли она в наличии, но и представлять себе, насколько она важна в том или ином виде деятельности.

1. Вы собираетесь закончить давно начатую и отложенную работу. И вдруг вам звонит милый человек противоположного пола, который вам симпатичен, и просит о встрече:
   а) вы говорите: «Попозже, солнышко!» — и, сжав зубы, быстренько продолжаете свою работу;
   б) произнеся: «Иду, любовь моя!», вы, послав к черту все свои дела, мчитесь на свидание;
   в) раз и навсегда решив стать аскетом, вы снова посылаете к черту, но уже свою симпатию, и с легким сердцем занимаетесь делом.
2. Перед вами выбор: или пойти в веселую компанию, или наконец привести в порядок все свои бумаги, так как вас замучили жена, совесть, теща:
   а) вы, кротко повторяя: «Делу — время, потехе — час» — начинаете все убирать;
   б) радостно подхватив ту же поговорку, вы, решив, что долгожданный час пробил, побежите на вече-

ринку, клятвенно пообещав все убрать по истечении данного срока;

в) бодро посмотрите на тех, кто упрекает вас в неаккуратности, и, вяло отругиваясь и не вдаваясь в подробности дальнейшей судьбы бумаг, гордо удалитесь.

3. Вас попросили о важной услуге, невыполнимой для других людей:

а) вы, похлопав просителя по плечу, говорите: «Нет проблем!» — и, использовав одного из многочисленных друзей, исполняете желаемое;

б) сославшись на занятость, уйдете, разводя руками;

в) долго жмете ему руку, лихорадочно думая в это время, и наконец частично выполняете просьбу.

4. Деловые люди, как правило, не видят в одежде цель жизни. А для вас она:

а) для меня одежда — это очень многое, без фирменных тряпок я мало что из себя представляю;

б) я люблю красиво одеваться, так как это приятно мне и окружающим;

в) хорошая одежда нужна мне для работы, если я буду плохо одет, люди не будут иметь со мной дела.

5. Друзья — это прекрасно! А как к друзьям относитесь вы?

а) друзья — это великолепно! С их помощью я делаю свои дела, и они мне помогают, с их помощью я достаю, продаю, покупаю, подписываю — о, мне очень нужны друзья!

б) друзья — это хорошо! Я не могу без друзей, они помогают мне в трудную минуту;

в) друзья — это все для меня, я с ними советуюсь, помогаю им.

6. В достаточной ли мере вы уделяете внимание своему любимому человеку? Всегда ли вы заботитесь о том, чтобы, когда вы задерживаетесь на работе, позвонить домой и предупредить?

а) что за ерунда! Я занимаюсь своим делом, а не черт-те чем! У меня просто нет времени на такие пустяки;

б) позвонить-то, конечно, можно, я и звоню, когда могу, но думаю, ничего страшного не случится, если я и опоздаю немного;

в) конечно, позвоню! Как можно причинять беспокойство! Да, в конце концов, я никогда не опаздываю.

7. Личная жизнь есть у всех, даже у самых деловых. Но вот какое значение вы придаете личной жизни?

а) семья, дом — это моя жизнь, я люблю своего избранника, хочу иметь детей, а работа только для поддержания материального положения;

б) ну что ж! Семья — это неплохо, хорошо иногда провести вечерок-другой в кругу семьи, поговорить с детьми, с любимым человеком, но и дело забывать нельзя;

в) ну уж нет! Всю жизнь провести на кухне — никогда, за детьми пусть следит жена (бабушка), а мое призвание в работе, вот там я человек, там я достигну больших высот, там мое место.

8. Умеете ли вы отдыхать, отключаться от своих дел и многочисленных проблем?

а) могу, но не всегда, если у меня что-то важное, я просто не могу не думать об этом, тогда и отдых не в радость;

б) о, когда я отдыхаю, я с радостью сваливаю с себя бремя забот и наслаждаюсь жизнью;

в) я уже не помню, когда отдыхал в последний раз, все дела, дела.

Результаты

1. а –5, б — 3, в — 10
2. а — 10, б — 5, в — 3
3. а — 10, б — 3, в — 3
4. а — 3, б — 5, в — 10

5. а — 10, б — 5, в — 3
6. а — 10, б — 5, в — 10
7. а — 3, б — 5, в — 10
8. а — 5, б — 3, в — 10

Более 60 очков.

У вас просто талант! Человека подобных деловых качеств надо поискать! Всю жизнь отдаете работе и видите в ней смысл жизни. Но не пора ли остановиться? Может наступить страшная минута, когда вы будете совсем одиноки. Это неудивительно, ведь о своих близких вы думаете, а друзей цените только как деловых партнеров. Еще немного, и слова «Боливар не выдержит двоих» станут для вас привычными. Вам грозит превращение в компьютер, холодный, одинокий, бездушный.

От 35 до 60 очков.

Вам удается быть самим собой и при этом не оставаться за кормой жизни; вашим близким с вами хорошо, вы заботливы и внимательны, но и не пускаете на самотек свои дела, предпочитая следить за всем самому. Очень хорошо, что ваша работа не поглотила вас целиком и не стала самоцелью. Продолжайте ею заниматься, но не забывайте о тех, кто вас любит, и все будет в порядке.

До 35 очков.

Вы слишком легкомысленны. Нельзя же так доверять случаю и так безудержно предаваться развлечениям. Нет слов, вы — приятный человек, но о работе забывать нельзя. Надо стать немного серьезнее.

ТЕСТ «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ СЛУШАТЬ!»

Умение слушать — это целое искусство, обладать которым присуще не всем. Слышать могут все (за редким исключением), а вот слушать нужно уметь. Проверьте себя на это уменье.

Ответы на предлагаемые 10 вопросов позволяют оценить степень вашего умения слушать.

1. Стараетесь ли вы срочно прекратить беседу, когда тема или собеседник вас не очень интересует?
2. Раздражают ли вас манеры вашего собеседника?
3. Может ли неправильное высказывание собеседника вызвать у вас раздражение или грубость?
4. Избегаете ли вы вступать в беседу с малознакомыми и незнакомыми людьми?
5. Перебиваете ли вы в разговоре собеседника?
6. Изменяете ли вы тему разговора, если собеседник коснулся неприятной для вас темы?
7. Делаете ли вы вид, что слушаете собеседника, а сами в это время думаете о другом?
8. Меняете ли вы тон своего голоса, выражение лица в зависимости от того, кто является вашим собеседником?
9. Поправляете ли вы собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова?

10. Бывает ли у вас высокомерный тон по отношению к собеседнику?

Если на вопрос вы отвечаете «всегда», то оцениваете ответ в 5 баллов, «редко» — 8, «почти никогда» — в 10 баллов.

А теперь подсчитайте баллы. Если вы набрали 55 баллов, то можно считать, что вы слушатель «среднего уровня». Если у вас 62 балла, то вы слушатель «выше среднего уровня». Если у вас больше баллов, то поздравьте себя — вы отлично умеете слушать.

ТЕСТ «НАСКОЛЬКО ВЫ САМОСТОЯТЕЛЬНЫ!»

Есть люди, которые боятся брать на себя ответственные решения: они настолько нерешительны, что пытаются свои проблемы свалить на других. Надеемся, что вы не принадлежите к их числу. Наш тест-шутка позволит вам убедиться в этом еще раз.

За каждый ответ «а» запишите себе по 4 очка, за «б» — 2, за «в» — 0.

1. Закончив школу, как вы принимали решение о дальнейшей учебе, будущей профессии?
   а) решали самостоятельно, следуя своим увлечениям и своим данным;
   б) прислушивались к мнению своих родителей, родственников;
   в) прислушивались к совету только близких и друзей.
2. На что вы рассчитывали, поступая в выбранное вами учебное заведение?
   а) только на свои силы;
   б) на благоприятный исход вступительных экзаменов и на связи;
   в) только на связи.
3. Как во время учебы вы готовились к экзаменам, занятиям?
   а) рассчитывали, делали упор на свое трудолюбие;

б) иногда просили помочь преподавателей и однокурсников;
в) рассчитывали только на чужую помощь.

4. Как вы поступили на работу?
а) по распределению;
б) прежде всего вы использовали информацию знакомых, знающих людей;
в) вы устроились благодаря связям.

5. При сложных ситуациях в работе каким образом вы принимаете решение?
а) рассчитывая только на свой опыт и знания;
б) иногда консультируетесь с коллегами;
в) всегда с ними советуетесь.

6. Чем был продиктован ваш выбор перед вступлением в брак?
а) вы сами приняли окончательное решение;
б) вы прислушивались к мнению близких людей;
в) прежде всего вы представили невесту своим близким, посоветовались с ними.

7. Если ваша жена (муж) в длительной командировке, в состоянии ли вы сами, допустим, выбрать жилье, мебель, принять другие важные решения?
а) да;
б) конечно, вы можете это сделать, но лучше было бы отложить решение;
в) нет.

8. Насколько упорно в подростковом возрасте вы отстаивали свое мнение?
а) всегда отстаивали;
б) по этому поводу у вас даже были конфликты с родителями; отстаивали, но сохраняли уважение к мнению родителей;
в) вы ни на что не могли решиться сами.

9. В настоящее время насколько упорно вы отстаиваете собственное мнение на службе, дома, с друзьями?
а) разумеется, отстаиваете, независимо от обстоятельств;

б) в большинстве случаев — да;

в) редко.

10. Как вы развиваетесь как личность в служебной, общественной, интеллектуальной сферах?

а) полностью отдаете себя профессии;

б) для вас очень важно мнение вашей супруги и близких;

в) вы полностью полагаетесь на ее (их) мнение.

11. Если ваши близкие должны поправить свое здоровье, если вы видите, что ваша жена (муж) не следят за собой, делая что-то себе во вред:

а) вы заставляете ее (его) следить за своим здоровьем;

б) тактично подсказываете, что ей (ему) нужно сделать;

в) стремитесь сделать это, но вам редко удается.

Результаты

От 33 до 44 очков.

Вы чересчур самостоятельны во всех отношениях. Вы не только не терпите какого-либо вмешательства в ваши дела, но и не можете прислушаться к чужому мнению. Уверены ли вы, что всегда будете точно оценивать плюсы и минусы какого-либо решения? Не вкладываете ли излишнее упрямство в достижение какой-либо цели? Запомните, что самоуверенность хороша только в меру, в противном случае она превращается в недостаток.

От 15 до 29 очков.

У вас сильный характер, вы неплохо переносите стрессы. Вы надежный друг. Ваша уверенность в себе, своем будущем обоснована. Вы независимы, но всегда прислушиваетесь к мнению окружающих, которые вас за это ценят.

От 0 до 14 очков.

Вы очень нерешительны. Настолько, что это, простите, граничит с малодушием. Может быть, поэтому к вам иногда относятся с пренебрежением? Почему бы вам не попробовать проявить побольше самостоятельности? Конеч-

но, в разумных пределах. Может быть, стоит сделать и так, чтобы ваша нерешительность не была написана у вас на лице? Станьте более самостоятельным, и у вас появится уверенность в себе, которой вам не хватает.

ТЕСТ «ВНИМАТЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ!»

Кем вы себя ощущаете? Человеком, от внимания которого ничто не может ускользнуть, остаться незамеченным, или, наоборот, из-за своей рассеянности вы постоянно попадаете впросак?

1. Часто ли вы проигрываете из-за невнимания?
2. Разыгрывают ли вас друзья и знакомые?
3. Умеете ли вы заниматься каким-либо делом и одновременно слушать то, о чем говорят вокруг вас?
4. Находили ли вы когда-нибудь на улице деньги или ключи?
5. Смотрите ли вы внимательно по сторонам, когда переходите улицу?
6. Способны ли вспомнить в деталях фильм, который посмотрели два дня назад?
7. Раздражает ли вас, когда кто-то отрывает вас от чтения книги, газеты, просмотра телевизора или какого-либо иного занятия?
8. Проверяете ли вы сдачу в магазине сразу у кассы?
9. Быстро ли находите в квартире нужную вещь?
10. Вздрагиваете ли, если вас внезапно кто-то окликнет на улице?
11. Бывает ли, что вы одного человека принимаете за другого?

12. Увлекшись беседой, можете ли пропустить нужную вам остановку?
13. Можете ли вы не мешкая назвать даты рождения своих близких?
14. Легко ли пробуждаетесь ото сна?
15. Найдете ли в большом городе без посторонней помощи то место (музей, кинотеатр, магазин, учреждение), где побывали единожды в прошлом году?

Результаты

По одному очку оцениваете ответы «да» на вопросы 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 13,14, 15 и за ответы «нет» на вопросы 1, 7, 10, 11, 12. Суммируйте полученные очки и посмотрите ниже.

11 очков и больше.

Вы удивительно внимательны и проницательны. Такой памяти и такой внимательности остается только позавидовать — это дано не каждому.

От 5 до 10 очков.

Вы достаточно внимательны, не забываете ничего важного. Однако, как говорится, «и на старушку бывает прорушка» — кое-что можете запамятовать, иногда проявляете рассеянность, что оборачивается досадными недоразумениями. И все же вы способны в ответственный момент сосредоточиться и не допустить какой-либо промашки.

4 очка и менее.

Вы очень рассеянны, и это является причиной многих неприятностей в вашей жизни. Когда вас в этом упрекают, вы, бывает, отвечаете с улыбкой, что, дескать, просто мечтательны, и не придаете значения всяким «пустякам». Пустякам ли? Ведь из-за вашей невнимательности неприятности терпят и окружающие — что значит, например, забыть завернуть водопроводный кран или потерять взятую напрокат редкую книгу? Бывает, что люди даже бравируют своей рассеянностью, хотя, если разобраться, это качество отрицательное. Конечно, нередко — скажем, для

людей престарелого возраста — оно не подвластно нам. Но в средние годы и особенно в молодые каждому под силу перебороть свою невнимательность, воспитать собранность и постоянно тренировать память.

ТЕСТ «ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОММУНИКАТИВНЫХ И ОРГАНИЗАТОРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ»

Этот тест предназначен не для выявления вышеуказанных способностей, а для измерения степени их выраженности. За положительные ответы ставьте «+», за отрицательные «–».

1. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию вашего решения?
3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненной вам кем-либо из ваших товарищей?
4. Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у вас стремление к установлению новых знакомств с различными людьми?
6. Нравится ли вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что вам приятнее и проще проводить время за книгами или за какими-нибудь другими занятиями, чем с людьми?
8. Если возникли некоторые помехи в осуществлении ваших намерений, то легко ли вы отступаете от них?
9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше вас по возрасту?

10. Любите ли вы придумывать или организовывать со своими товарищами игры и развлечения?
11. Трудно ли вам входить в новые компании?
12. Часто ли вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было сделать сегодня?
13. Легко ли вам удается устанавливать контакты с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли вы добиться, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением?
15. Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязательств, обязанностей?
17. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?
18. Часто ли в решении важных дел вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли вас окружающие вас люди, и хочется ли вам побыть одному?
20. Правда ли, что вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой обстановке?
21. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удается закончить начатое дело?
23. Испытываете ли вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявлять инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
25. Любите ли вы участвовать в коллективных развлечениях?
26. Часто ли вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших товарищей?
27. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых людей?

28. Верно ли, что вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?
29. Считаете ли вы, что вам не представляет особого труда внести оживление в малознакомую компанию?
30. Принимали ли вы участие в общественной работе в школе?
31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?
32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято вашими товарищами?
33. Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомую компанию?
34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
35. Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
36. Часто ли опаздываете вы на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у вас много друзей?
38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?
39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Результаты

Сравните ваши ответы со значениями дешифраторов №1 и №2. Количество совпавших ответов позволит найти коэффициент организаторских ($К_{орг}$) или коммуникативных ($К_{ком}$) склонностей.

Например, у вас совпало 5 значений из 20-ти предложенных в дешифраторе №1, тогда:

$$К_{ком} = \frac{5 \times 1}{20} = 0,25 ;$$

и по шкале оценок найдите уровень ваших коммуникативных склонностей.

Дешифратор №1

Коммуникативные склонности

1	+	11	–	21	+	31	–
3	–	13	+	23	–	33	+
5	+	15	–	25	+	35	–
7	–	17	+	27	–	37	+
9	+	19	–	29	+	39	–

Шкала оценок коммуникативных склонностей

$К_{ком}$	Оценка	Уровень проявления коммуникативных склонностей
0,1–0,45	1	Низкий
0,46–0,55	2	Ниже среднего
0,56–0,65	3	Средний
0,66–0,75	4	Высокий
0,76–1,0	5	Очень высокий

Дешифратор №2

Организаторские склонности

2	+	12	–	22	+	32	–
4	–	14	+	24	–	34	+
6	+	16	–	26	+	36	–
8	–	18	+	28	–	38	+
10	+	20	–	30	+	40	–

Шкала оценок организаторских склонностей

$К_{орг}$	Оценка	Уровень проявления организаторских склонностей
0,2–0,55	1	Низкий
0,56–0,65	2	Ниже среднего
0,66–0,7	3	Средний
0,71–0,8	4	Высокий
0,81–1	5	Очень высокий

ТЕСТ «МОТИВАЦИЯ ОДОБРЕНИЯ»

Авторы: Д. Краун и Д. Марлоу. Данный тест позволяет оценить ваше желание получить одобрение окружающих в отношении своих слов и поступков. Высокая мотивация одобрения свидетельствует о высокой потребности в общении и наоборот.

Инструкция

Внимательно прочитайте каждое из приведенных ниже суждений. Если вы считаете, что оно верно и соответствует особенностям вашего поведения, то напишите «да», если же оно неверно, то «нет».

1. Я внимательно читаю каждую книгу, прежде чем вернуть ее в библиотеку.
2. Я не испытываю колебаний, когда кому-нибудь нужно помочь в беде.
3. Я всегда внимательно слежу за тем, как я одет.
4. Дома я веду себя за столом так же, как в столовой.
5. Я никогда ни к кому не испытывал антипатии.
6. Был случай, когда я бросил что-то делать, потому что не был уверен в своих силах.
7. Иногда я люблю позлословить об отсутствующих.

8. Я всегда внимательно слушаю собеседника, кто бы он ни был.
9. Был случай, когда я придумал «вескую» причину, чтобы оправдаться.
10. Случалось, я пользовался оплошностью человека.
11. Я всегда охотно признаю свои ошибки.
12. Иногда вместо того, чтобы простить человека, я стараюсь отплатить ему тем же.
13. Были случаи, когда я настаивал на том, чтобы делали по-моему.
14. У меня не возникает внутреннего протеста, когда меня просят оказать поддержку.
15. У меня никогда не возникает досады, когда высказывают мнение, противоположное моему.
16. Перед длительной поездкой я всегда тщательно продумываю, что с собой взять.
17. Были случаи, когда я завидовал удаче других.
18. Иногда меня раздражают люди, которые обращаются ко мне с просьбой.
19. Когда у людей неприятности, я иногда думаю, что они получили по заслугам.
20. Я никогда с улыбкой не говорил неприятных вещей.

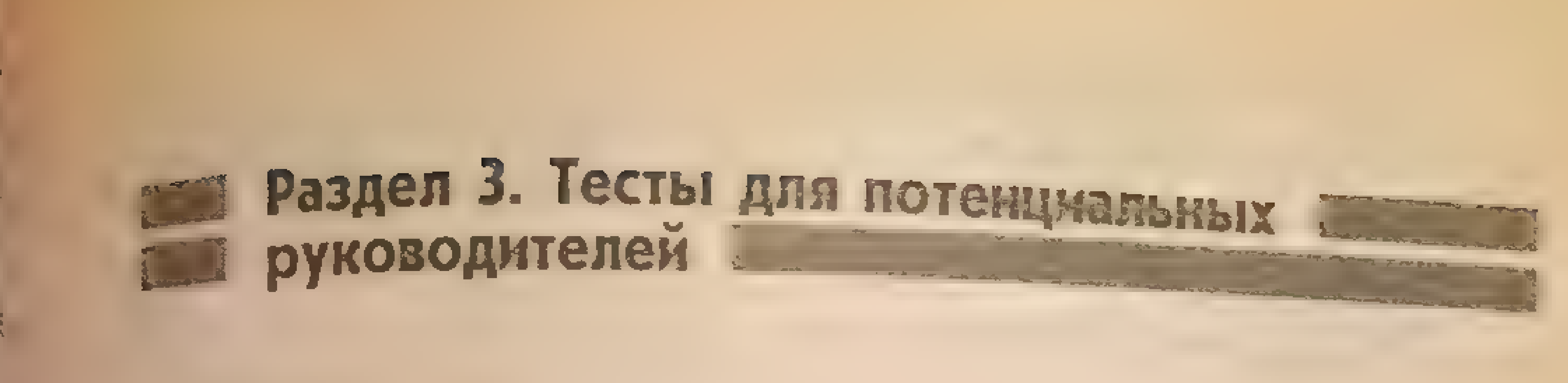
Ключ

Вы получаете по 1 баллу за ответы «да» на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 8, 11, 14, 15, 16, 20 и ответы «нет» на вопросы 6, 7, 10, 12, 13, 17, 18, 19. Затем подсчитайте сумму баллов.

Общий итоговый показатель мотивации одобрения по шкале получают суммированием всех «работающих» вопросов. Итоговый показатель может располагаться в диапазоне от 0 до 20. Чем он выше, тем выше мотивация одобрения и тем, следовательно, выше готовность человека к одобрению других, связанная с потребностью в общении.

Анализ межличностных отношений в группах выявил 4 основных типа ролей (демонстрируемых и реальных), которые может проявить каждый член группы: сотрудничающий, соперничающий, ведомый и обособляющийся.

В данном тесте сотрудничающий наберет наибольшее количество баллов, обособляющийся — наименьшее.



Раздел 3. Тесты для потенциальных руководителей

> Успех начинается с готовности посвятить себя чему-то. Все последующее проистекает отсюда.

10 заповедей, или Шпаргалка для миллионера

1. **Стремитесь к горизонтальной карьере, а не наверх.**
   Стань профессионалом, будь незаменим в своем деле. Стремись не к генеральским погонам, а к победам в сражениях.
2. **Управляй из любой точки.**
   Нужно уметь управлять любым объектом, даже если он не подчинен тебе. Не в чинах и занимаемой должности дело. Компетентность, энергия, воля сделают тебя лидером, дадут реальные возможности влиять на дело.
3. **Радуйся неудаче.**
   В любом поражении нужно найти плюсы и использовать их. Тот, кто умеет принять удар, не сойдет с пути. Именно неудача позволит лучше познать себя.
4. **Умей учиться у каждого.**
   Наблюдай, анализируй, учись. Нет человека, у которого нечему научиться.
5. **Ставь большую цель.**
   Без этого не стать большим менеджером.

6. **Не жалуйся и не проси.**

Имеют дела не с теми, кто хнычет и клянчит, а с теми, кто предлагает. Сделай так, чтобы тебе предлагали.

7. **Быть, а не казаться.**

Деловой человек должен стремиться прежде всего к внутреннему благополучию. К показухе легко привыкнуть, но тяжело избавиться.

8. **Стремись реализовать интересы других.**

Мало считаться с чужими интересами, ими надо руководствоваться. Лучший партнер тот, кому ты предлагаешь выгодные условия.

9. **Умей подчиняться.**

Идеальный подчиненный всегда управляет своим руководителем. Руководитель всегда держится за такого помошника, идет навстречу его желаниям. Не научившись подчиняться, не сможешь управлять.

10. **Твоя сила — в твоей команде.**

ТЕСТ «МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ БЫТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ»

Умение руководить людьми включает в себя целый ряд качеств, кроме желания быть «большим человеком», нужно еще много чего, в том числе и умение управлять. Двайте посмотрим, как это у вас получится?

1. Можете ли вы командовать людьми? («да» — 5, «нет» — 0).
2. Любите ли вы работать на приусадебном участке? (да — 5, нет — 0).
3. Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо? (да — 5, нет — 0).
4. Какое из двух достоинств (авторитетность или нежность) вы цените больше всего? (первое — 5, второе — 0).
5. Любите ли вы произносить речи? (да — 5, нет — 0).
6. Чем, по вашему мнению, можно определить уровень цивилизации: степенью эмансипации женщин (0), уровнем развития техники (5)?
7. Раздражает ли вас чья-то неумелость, неловкость? (да — 5, нет –0).
8. Любите ли вы работу, требующую контактов с людьми? (да — 5, нет — 0).
9. Считаете ли вы, что в детстве слишком долго находились под влиянием матери? (да — 0, нет — 5).

10. На что во время знакомства вы прежде всего обращаете внимание: на внешность нового знакомого (0), или на то, что и как он говорит (5).
11. Впадаете ли вы в ярость, если не можете настоять на своем? (да — 5, нет — 0).
12. Какой вид карьеры кажется вам наиболее привлекательным: известного актера Гарри Купера (0), Джимми Кларка, чемпиона автогонок (5).
13. Часто ли вас выдвигают на выборную работу? (да — 5, нет — 0).
14. Бываете ли вы инициатором смелых начинаний? (да — 5, нет — 0).
15. Ждете ли вы, пока дела решатся сами по себе? (да — 0, нет — 5).
16. Раздражает ли вас то, что вы живете, к примеру, в комнате без штор на окнах? (да — 0, нет — 5).
17. Какой цвет вам больше нравится: голубой (0) или красный (5).
18. Легко ли вы принимаете решение? (да — 5, нет — 0).
19. Какие виды спорта вам по душе: те, которые развивают ловкость (0), которые развивают силу (5)?
20. Признаете ли вы руководителя, представляющего противоположный пол, если он достаточно компетентен? (да — 5, нет — 0).

Вы набрали *100–80 баллов.*

Вы тот человек, который имеет большую потребность доминировать над людьми. Несмотря на то, что вы проявляете инициативу и бываете прекрасным организатором, ваша горячность, стремление быть признанным любой ценой, желание манипулировать другими значительно снижают эффективность ваших действий. Сильное нервное напряжение, неумение расслабляться приводит к тому, что, будучи взволнованы, вы легко можете обидеть другого человека. Вы часто хвастаете, зазнаетесь, бываете агрессивным. Но если вам удастся изменить ваше отноше-

ние к людям, то предрасположенность к руководящей работе может принести прекрасный эффект.

Вы набрали *70–40 баллов*.

У вас высокие запросы, часто бываете самоуверенны, любите подчеркнуть собственное «я». Умение управлять собственными эмоциями и склонность к анализу своих поступков приводят к тому, что необходимость руководить другими не принимает у вас крайние формы. Вы любите ходить непроторенными путями, имеете собственное мнение, которое не всегда совпадает с мнением других. Вы не любите навязывать себя другим и с трудом им подчиняетесь. Вам безразлично то, что о вас говорят, в то же время вы имеете склонность критиковать других. Любите, чтобы ваше слово было последним.

Вы набрали *35–0 баллов*.

Вы — человек, который склонен больше быть подчиненным, чем руководить. В роли «шефа» вы чувствовали бы себя плохо. Вы, скорее всего, человек несмелый, скромный, неуверенный в себе.

Вы редко выступаете с инициативой, с удовольствием подчиняетесь руководству со стороны других. Чаще всего вы предпочитаете компромиссные решения и остаетесь в тени других людей.

ТЕСТ «ПРОВЕРЬТЕ, КАКОЙ ВЫ РУКОВОДИТЕЛЬ»

Руководители имеют разные стили руководства и по-разному справляются с этой деятельностью. Давайте посмотрим, насколько успешны вы в реальной или гипотетической роли руководителя.

Ответьте «да» или «нет».

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли вам было отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли вы к тому, чтобы выбрать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умеете ли вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?
6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях?
7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать разные стили в зависимости от спецификации управленческих ситуаций?

8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?
10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?
11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-технической базе и т.п.)?
12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы не хватает времени?
13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?
14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Ключ теста

Определите количество набранных вами баллов по следующей таблице:

Вопрос	Да	Нет
1.	1	0
2.	0	1
3.	0	1
4.	0	2
5.	2	0
6.	1	0
7.	1	0
8.	0	2
9.	1	0
10.	1	0
11.	0	2

Вопрос	Да	Нет
12.	0	1
13.	0	2
14.	2	0

Максимально возможное количество баллов — 20.

От 0 до 5.

По складу вы больше специалист, чем руководитель, и если предоставится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и т.д. — не надо колебаться.

От 6 до 10.

Нельзя сказать, что вы сильный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то не предпринимайте коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению коллектива, больше уделять внимания кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решения, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 11 до 15.

Вы относитесь к типу «руководителя-организатора», умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального (реально выполняемого) плана, проблему материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаетесь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом вами коллективе, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

От 16 до 20.

Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но вам трудно работать в «текучке». Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешают излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношении с вышестоящими руководителями.

ТЕСТ «ЛИДЕР»

Как известно, лидерами являются далеко не все люди. Лидеры же сами по себе обладают различными степенями выраженности лидерских качеств. В какой степени вам присущи качества лидера?

Инструкция

Вам будет предложено 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов. Выберите, пожалуйста, один из вариантов и пометьте его на бланке ключа.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
   а) да;
   б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
   а) да;
   б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

а) да;
б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей:
а) да;
б) нет.
5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?
а) да;
б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
а) да;
б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?
а) да;
б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?
а) да;
б) нет.
9. Теряли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?
а) да;
б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?
а) да;
б) нет.
11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?

а) да;
б) нет.
12. Считаете ли вы, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление?
а) да;
б) нет.
13. Считаете ли вы себя мечтателем?
а) да;
б) нет.
14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?
а) да;
б) нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т. п.) групп?
а) да;
б) нет.
16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:
а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;
б) умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.
17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?
а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;
б) настоящий руководитель должен уметь управлять.
18. С кем вы предпочитаете работать?
а) с людьми покорными;
б) с людьми строптивыми.
19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий?
а) да;
б) нет.
20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?

а) да;
б) нет.

21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть в свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?
а) да;
б) нет.

22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:
а) вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;
б) вы просто полагаетесь на решение других.

23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, что бы вы предпочли?
а) быть первым в деревне;
б) быть вторым в городе.

24. Считаете ли вы себя человеком, сильно влияющим на других людей?
а) да;
б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?
а) да;
б) нет.

26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:
а) самый компетентный;
б) у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понимать (оценивать) людей?
а) да;
б) нет.

28. Умеете ли вы уважать дисциплину вокруг вас?
а) да;
б) нет.

29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значимым (предпочтительным)?
а) тот, который все решает сам;
б) тот, который постоянно советуется.
30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?
а) коллегиальный тип;
б) авторитарный тип.
31. Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами злоупотребляют?
а) да;
б) нет.
32. Какой из двух следующих портретов больше всего приближается к вашему образу?
а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;
б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.
33. На рабочем совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте, как вы себя поведете?
а) будете молчать;
б) будете отстаивать свою точку зрения.
34. Называют ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?
а) да;
б) нет.
35. Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?
а) да;
б) нет.
36. Чтобы вы предпочли в своей профессиональной деятельности?
а) работать под руководством хорошего руководителя;
б) работать независимо.

37. Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?
а) это верно;
б) это неверно.
38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?
а) да;
б) нет.
39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?
а) да;
б) нет.
40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?
а) трудности обескураживают;
б) трудности заставляют действовать активнее.
41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают?
а) да;
б) нет.
42. Считаете ли, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?
а) да;
б) нет.
43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступаете?
а) ввожу изменения немедленно;
б) предлагаю медленные, эволюционные изменения.
44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника?
а) да;
б) нет.
45. Согласны ли вы с такой мыслью: «Чтобы жить счастливо, надо жить незаметно»?
а) да;

б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим способностям, должен сделать что-то выдающееся?
   а) да;
   б) нет.

47. Кем (из предложенных профессий) вам в молодости хотелось стать?
   а) известным художником, композитором, поэтом и т. д.;
   б) руководителем коллектива.

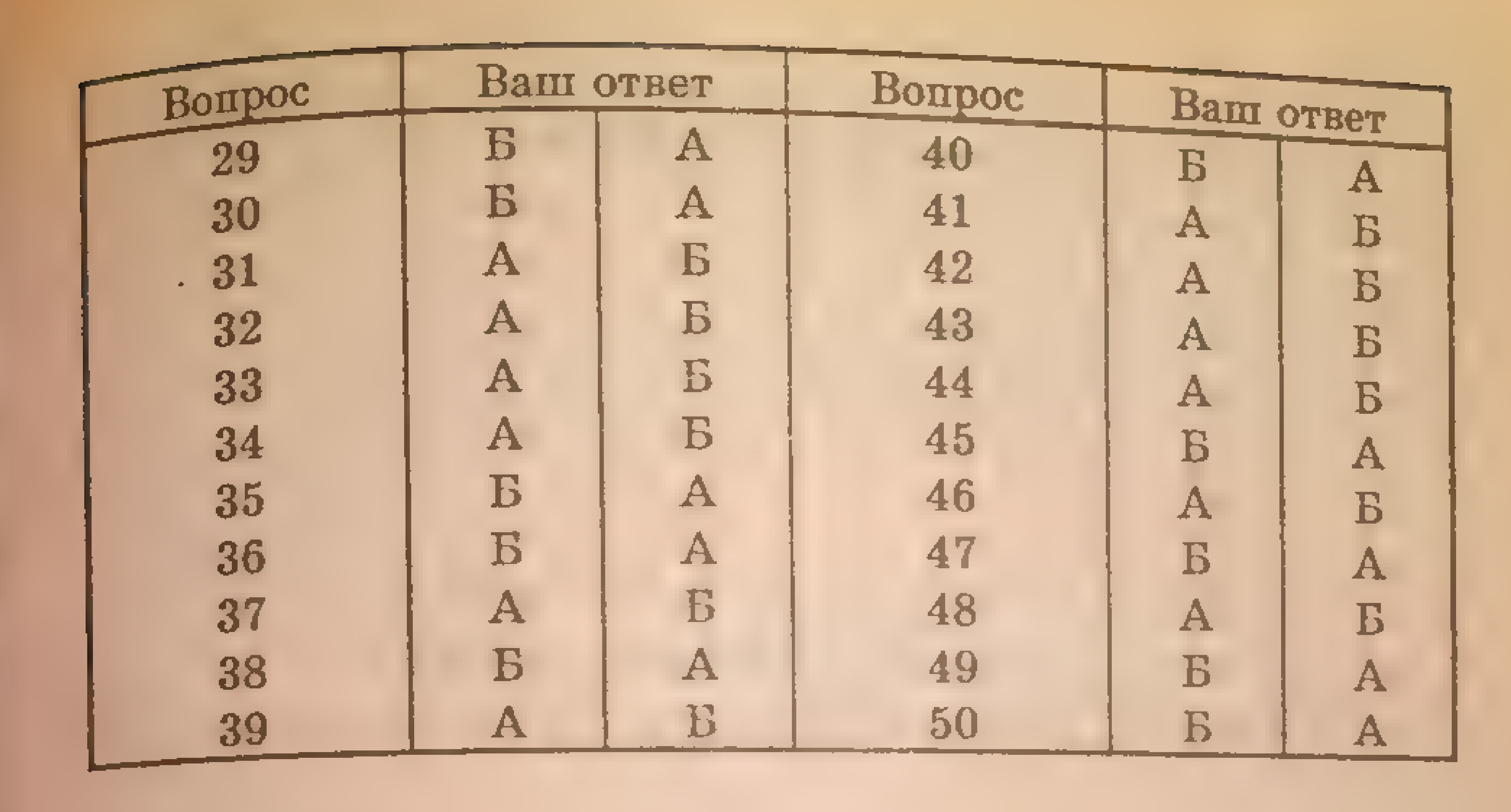
48. Какую музыку вам приятней слушать?
   а) торжественную, могучую;
   б) тихую, лирическую.

49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?
   а) да;
   б) нет.

50. Часто ли вы встречаете человека с более сильной волей, чем ваша?
   а) да;
   б) нет.

Ключ

Вопрос	Ваш ответ		Вопрос	Ваш ответ	
1	А	Б	15	А	Б
2	А	Б	16	Б	А
3	Б	А	17	Б	А
4	А	Б	18	Б	А
5	А	Б	19	Б	А
6	Б	А	20	А	Б
7	А	Б	21	А	Б
8	Б	А	22	Б	А
9	Б	А	23	А	Б
10	А	Б	24	А	Б
11	А	Б	25	Б	А
12	А	Б	26	А	Б
13	Б	А	27	Б	А
14	Б	А	28	А	Б



Вопрос	Ваш ответ		Вопрос	Ваш ответ	
29	Б	А	40	Б	А
30	Б	А	41	А	Б
31	А	Б	42	А	Б
32	А	Б	43	А	Б
33	А	Б	44	А	Б
34	А	Б	45	Б	А
35	Б	А	46	А	Б
36	Б	А	47	Б	А
37	А	Б	48	А	Б
38	Б	А	49	Б	А
39	А	Б	50	Б	А

Результат

Подсчитайте количество набранных баллов.

При ответе на вопрос вы получаете балл только за вариант («а» или «б») в левой колонке.

Степень выраженности лидерства:

до 25 баллов: лидерство выражено слабо;

26–35 баллов: средняя выраженность лидерства;

36–40 баллов: лидерство выпажено в сильной степени;

свыше 40 баллов: склонность к диктату.

ТЕСТ «АДМИНИСТРАТОР ИЛИ ЛИДЕР»

Вы знаете, что лидер и администратор — это не одно и то же? Не всякий администратор обладает лидерскими качествами, и не всякий лидер становится начальником. Умение следовать инструкциям и предписаниям вопреки личным импульсам и порывам — незаменимое качество для администратора, в то время как лидеру важнее увлечь людей за собой независимо от наличия или отсутствия на то инструкций. Редким, но очень эффективным бывает сочетание качеств лидера и администратора.

Автор приведенного теста Е. Жариков.

Инструкция

Тщательно продумав нижеследующие высказывания, постарайтесь определить по одиннадцатибалльной шкале (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10) степень вашего согласия с каждым из них. Зафиксируйте результаты ваших размышлений в соответствующих клетках регистрационного бланка. Имейте в виду, что здесь 10 означает полное согласие с высказыванием, 0 — полное несогласие, 5 — согласие наполовину. Остальные степени согласия располагаются по восходящей от 0 до 5 и от 5 до 10.



1. Я доверяю людям.
2. Я считаю, что о решении своих социально-бытовых проблем люди должны заботиться сами, а не их руководители.
3. Я за то, чтобы члены трудовых коллективов сами выбирали себе руководителей.
4. Когда это необходимо, я умею заставить людей «крутиться».
5. Люди хорошо знают, что я умею хранить доверяемые мне их личные тайны.
6. Все люди хотят одного — власти, я не исключение.
7. Я склонен и готов вступиться за членов коллектива всякий раз, когда с ними обходятся несправедливо.
8. Думаю, что в интересах дела людям выгодней иметь руководителем человека непреклонного и жестокого (безжалостного).
9. Я за полную гласность.
10. Согласен с тем, что основное для достижения успеха в управлении — умение любыми средствами принудить людей выполнять полезную работу.
11. Я могу ладить (срабатываться) даже с теми людьми, которые мне не по душе.
12. Я отдаю команды, распоряжения, приказы, указания всем подчиненным в одинаковой форме.
13. Я склонен и способен использовать в интересах дела мнения, противоположные моей собственной точке зрения.
14. Мое глубокое убеждение состоит в том, что преуспевающим может быть лишь тот руководитель, которого боятся.
15. Мне кажется, что я хорошо знаю общие нужды и проблемы своего коллектива.
16. Мне легче руководить людьми, когда я знаю то, что они не хотели бы афишировать.
17. Я лично заинтересован в том, чтобы общие проблемы и трудности членов того коллектива, в котором я работаю, разрешились.

18. Я уверен, что боязнь наказания — больший стимул для любого работника, чем ожидание поощрения.
19. Я чувствую в себе способности и готовность практически действовать для решения общих для коллектива проблем.
20. Когда надо, я умею поставить себя так, что люди соглашаются со мной из опасения «нарваться на неприятности».

Регистрационный бланк

Л	1	3	5	7	11	13	15	17	19		(лидер)
А	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	(администратор)

Ключ

1. Суммируйте все баллы по шкале Л (нечетные высказывания, итог запишите).
2. Проделайте ту же операцию с А, итог запишите.

Результат

Отношение Л/А отражает соотношение в вашей деятельности черт лидера и администратора.

Например: Л=90, А=60, значит на 60% лидер и на 40% администратор.

ТЕСТ «ТВОРЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ»

Тест выявляет умение принимать нестандартные решения в обыденных ситуациях, что, конечно же, обусловлено определенной степенью одаренности, наличием творческого потенциала.

Инструкция

Выберите один из предложенных вариантов поведения в данных ситуациях.

1. Считаете ли вы, что окружающий вас мир может быть улучшен?
   а) да;
   б) нет, он и так достаточно хорош;
   в) да, но только кое в чем.
2. Думаете ли вы, что сами можете участвовать в значительных изменениях окружающего мира?
   а) да, в большинстве случаев;
   б) нет;
   в) да, в некоторых случаях.
3. Считаете ли вы, что некоторые из ваших идей принесли бы значительный прогресс в той сфере деятельности, в которой вы работаете?
   а) да, наверняка;
   б) да, при благоприятных обстоятельствах;
   в) лишь в некоторой степени.

4. Считаете ли вы, что в будущем будете играть столь важную роль, что сможете что-то принципиально изменить?
   а) да, наверняка;
   б) это маловероятно;
   в) возможно.
5. Когда вы решаете предпринять какое-то действие, думаете ли вы, что осуществите свое начинание?
   а) да;
   б) часто думаете, что не сумеете;
   в) да, часто.
6. Испытываете ли вы желание заняться делом, которого абсолютно не знаете?
   а) да, неизвестное вас привлекает;
   б) неизвестное вас не привлекает;
   в) все зависит от характера этого дела.
7. Вам приходится заниматься незнакомым делом, испытываете ли вы желание добиться в нем совершенства?
   а) да;
   б) удовлётворитесь тем, чего успели добиться;
   в) да, но если только вам это нравится.
8. Если дело, которое вы не знаете, вам нравится, хотите ли вы знать о нем все?
   а) да;
   б) нет, вы хотите научиться только самому основному;
   в) нет, вы хотите только удовлетворить свое любопытство.
9. Когда вы терпите неудачу, то:
   а) какое-то время упорствуете вопреки здравому смыслу;
   б) махнете рукой на эту затею, так как понимаете, что она нереальна;
   в) продолжаете делать свое дело, даже когда становится очевидно, что препятствия непреодолимые.
10. По-вашему, профессию надо выбирать, исходя из:

а) своих возможностей, дальнейших перспектив для себя;
б) стабильности, значимости, нужности профессии, потребности в ней;
в) преимуществ, которые она обеспечит.

11. Путешествуя, могли бы вы легко ориентироваться по маршруту, который уже прошли?
а) да;
б) нет, боитесь сбиться с пути;
в) да, но только там, где местность вам понравилась и запомнилась.

12. Сразу же после какой-то беседы сможете ли вы вспомнить все, что говорили?
а) да, без труда;
б) всего вспомнить не можете;
в) запоминаете только то, что вас интересует.

13. Когда вы слышите слово на незнакомом языке, то можете повторить его по слогам, без ошибки, даже не зная его значения?
а) да, без затруднений;
б) да, если это слово легко запомнить;
в) повторите, но не совсем правильно.

14. В свободное время вы предпочитаете:
а) оставаться наедине, поразмыслить;
б) находиться в компании;
в) вам безразлично, будете ли вы один или в компании.

15. Вы занимаетесь каким-либо делом, решаете прекратить это занятие только когда:
а) дело закончено и кажется вам отлично выполненным;
б) вы более-менее довольны;
в) вам еще не все удалось сделать.

16. Когда вы один:
а) любите мечтать о каких-то даже, может быть, абстрактных вещах;
б) любой ценой пытаетесь найти себе конкретное занятие;

в) иногда любите помечтать, но о вещах, которые связаны с вашей работой.

17. Когда какая-то идея захватывает вас, то вы станете думать о ней:
    а) независимо оттого, где и с кем вы находитесь;
    б) вы можете делать это только наедине;
    в) только там, где будет не слишком шумно.
18. Когда вы отстаиваете какую-то идею:
    а) можете отказаться от нее, если выслушаете убедительные аргументы оппонентов;
    б) останетесь при своем мнении, какие бы аргументы ни выслушали;
    в) измените свое мнение, если сопротивление окажется слишком сильным.

Ключ

За ответ «а» — 3 очка;
за ответ «б» — 1 очка;
за ответ «в» — 2 очка.

Результат

Вопросы 1, 6, 7, 8 определяют границы вашей любознательности;
вопросы 2, 3, 4, 5 — веру в себя;
вопросы 9 и 15 — постоянство;
вопрос 10 — амбициозность;
вопросы 12 и 13 — «слуховую» память;
вопрос 11 — зрительную память;
вопрос 14 — ваше стремление быть независимым;
вопросы 16, 17 — способность абстрагироваться;
вопрос 18 — степень сосредоточенности.

Эти способности и составляют основные качества творческого потенциала.

Общая сумма набранных очков покажет уровень вашего творческого потенциала.

49 и более очков. В вас заложен значительный творческий потенциал, который представляет вам богатый выбор творческих возможностей. Если вы на деле сможете применить ваши способности, то вам доступны самые разнообразные формы творчества.

От 24 до 48 очков. У вас вполне нормальный творческий потенциал. Вы обладаете теми качествами, которые позволяют вам творить, но у вас есть и проблемы, которые тормозят процесс творчества. Во всяком случае, ваш потенциал позволит вам творчески проявить себя, если вы, конечно, этого пожелаете.

23 и менее очков. Ваш творческий потенциал, увы, невелик. Но, может быть, вы просто недооценили себя, свои способности? Отсутствие веры в свои силы может привести вас к мысли, что вы вообще не способны к творчеству. Избавьтесь от этого и таким образом решите проблему.

ТЕСТ НАЧИНАЮЩЕГО МИЛЛИОНЕРА

Проверьте свои способности к риску в коммерческой деятельности (тест для начинающего миллионера). Такие тесты часто практикуются за рубежом, широко используются при оценке способностей австрийских менеджеров. Мы предлагаем далее свою версию теста, который требует, чтобы вы не спеша, но в то же время вдумчиво дали ответы на следующие 12 вопросов.

1. Каким образом вы предполагаете разбогатеть в ближайшее время?
   а) сделать карьеру, поднявшись вверх по руководящей лестнице;
   б) вкладывать имеющиеся деньги в дело и с выгодой рисковать;
   в) попытать счастье в лотерее.
2. Если вам представится возможность выступить в качестве актера, то какую роль вы сможете сыграть лучше всего?
   а) Остапа Бендера;
   б) Левина из романа «Анна Каренина»;
   в) Штирлица из кинофильма «Семнадцать мгновений весны».
3. Представьте себе, что вы заработали миллион, что вы сделаете?
   а) положите деньги в банк и будете жить на проценты от вклада;

б) рискнете вложить их в прибыльное дело;
в) часть денег вложите в новое дело, а часть, для надежности — в солидный банк.

4. Что, на ваш взгляд, могут дать вам деньги?
а) власть;
б) жизнь в свое удовольствие;
в) много новых забот и зависти.

5. Если вы разбогатеете, то хотели бы вы, чтобы об этом написали газеты?
а) нет;
б) да;
в) обо мне и так иногда пишут.

6. Какая из трех групп профессий вам наиболее подходит?
а) писатель, художник, композитор;
б) адвокат, политик, врач;
в) глава фирмы, руководитель института, директор издательства.

7. При создании своей фирмы будете ли вы принимать на работу лиц, ранее бывших с вами в дружбе?
а) да;
б) нет;
в) надо основательно подумать.

8. Представьте себе, что вы заработали миллион, как бы вы себя вели?
а) в моей жизни изменились бы лишь квартира, машина, мебель и прочая обстановка;
б) я бы позволил себе больше путешествовать;
в) я бы кардинально изменил свой образ жизни.

9. Представим себе, что вы только что стали директором фирмы, с чего вы начнете свою деятельность?
а) с изучения людей, с которыми предстоит работать;
б) с определения основных направлений работы фирмы;
в) с подбора надежных помощников.

10. Какое из приведенных утверждений вы сочли бы более правильным, если бы получили повышение и стали директором фирмы?

а) в моей работе снизилась значимость профессионально-технических навыков и повысилась роль концептуальных знаний;
б) чем выше ранг управления, тем более значимы коммуникативные умения и способности по сравнению с профессионально-техническими;
в) в равной степени изменились требования практически ко всем качествам личности.

11. В одной из бригад вашей фирмы возникла конфликтная ситуация, каковы будут ваши действия как директора фирмы?
   а) выслушать мнение конфликтующих сторон и убедить их найти компромисс;
   б) выслушать мнение всех, но окончательное решение конфликта поручить бригадиру;
   в) сделать все возможное, чтобы не дать разрастись малому конфликту в большой.
12. Как часто вы испытываете потребность иметь большие деньги?
   а) постоянно;
   б) периодически;
   в) почти никогда.
13. Если бы вы имели миллион и вам предоставилась возможность заключить новую сделку, то вы предпочли бы ту, которая даст прибыль:
   а) в четверть миллиона;
   б) в полмиллиона;
   в) в миллион.

На отдельном листке вы должны записать номера вопросов и свои ответы. После этого можете подсчитать набранное вами количество баллов.

Ответы оцениваются в баллах следующим образом:
на 1-й вопрос: а — 6, б — 3, в — 0;
на 2-й вопрос: а — 3, б — 0, в — 6;
на 3-й вопрос: а — 0, б — 6, в — 3;
на 4-й вопрос: а — 6, б — 0, в — 3;

на 5-й вопрос: а — 0, б — 3, в — 6;
на 6-й вопрос: а — 0, б — 3, в — 6;
на 7-й вопрос: а — 0, б — 3, в — 6;
на 8-й вопрос: а — 6, б — 3, в — 0;
на 9-й вопрос: а — 3, б — 6, в — 0;
на 10-й вопрос: а — 6, б — 0, в — 3;
на 11-й вопрос: а — 3, б — 6, в — 0;
на 12-й вопрос: а — 6, б — 3, в — 0;
на 13-й вопрос: а — 0, б — 6, в — 3.

Далее сложите все набранные вами баллы и определите по девятибалльной шкале уровень своих способностей к риску в коммерческой деятельности:

1-й, очень низкий — от 0 до 11 баллов.
2-й, низкий — от 12 до 19 баллов.
3-й, значительно ниже среднего — от 20 до 27 баллов.
4-й, чуть ниже среднего — от 28 до 35 баллов.
5-й, средний — от 36 до 43 баллов.
6-й, выше среднего — от 44 до 51 балла.
7-й, выше среднего — от 52 до 59 баллов.
8-й, высокий — от 60 до 67 баллов.
9-й, очень высокий — от 68 до 78 баллов.

Как интерпретировать эти результаты? Если вы определили, что у вас способности к риску в коммерческой деятельности находятся на 1, 2 или 3-м уровнях, то лучший для вас способ разбогатеть — упорно работать, но избегая карьеры менеджера, руководителя.

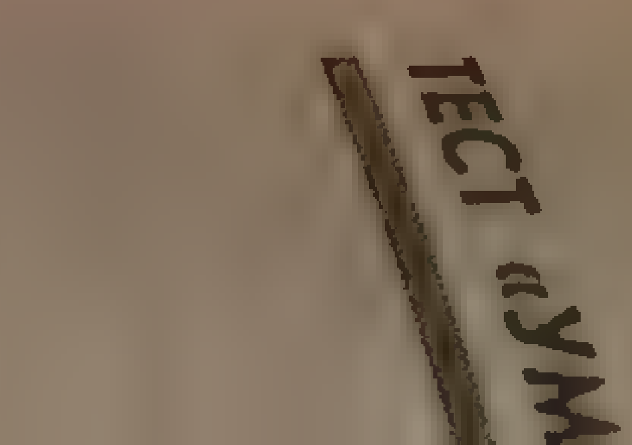
Если вы находитесь на 4, 5 или 6-м уровнях, то шансы разбогатеть у вас есть, но вам необходимо активнейшим образом развивать в себе способности коммерсанта.

Если вы находитесь на 7, 8-м уровнях, то у вас есть шанс овладеть профессией менеджера.

Если вы набрали от 68 до 78 баллов, т.е. находитесь на 9-м уровне, то у вас есть реальные шансы стать миллионером (коли вы им еще не стали). Оценить себя вам поможет табл. 8.

Таблица 8

Ваше ведущее качество	Суммарное число баллов							Ваше ведущее качество	Суммируйте все баллы ответов на вопросы
Осторожный	9	10	11,12	13,14	15,16	17	18	Решительный	1, 2, 7, 9, 10, 27, 30, 34, 40-й
Безответственный	9	10	11,12	13,14	15,16	17	18	Ответственный	1, 2, 9, 14, 20, 23, 25, 29, 41-й
Тактик	9	10	11,12	13,14	15,16	17	18	Стратег	11, 12, 13, 16, 23, 24, 28, 35, 39-й
Логик	9	10	11,12	13,14	15,16	17	18	Интуитивист	6, 11, 15, 16, 18, 21, 23, 26, 38-й
Лживый	9	10	11,12	13,14	15,16	17	18	Честный	4, 33, 42, 43, 45, 46-й
Консервативный	9	10	11,12	13,14	15,16	17	18	Творческий	1, 3, 17, 19, 22, 23, 30, 32-й
Уровень развития	Очень низкий	Низкий	Ниже среднего	Средний	Выше среднего	Высокий	Очень высокий		



ТЕСТ «УМЕНИЕ ДЕЛЕГИРОВАТЬ ПОРУЧЕНИЕ»

Этот тест измеряет способность рационально распределять обязанности между подчиненными, грамотно выбирать человека, на которого можно возложить ответственное поручение.

Ответьте «да» или «нет».

1. Работаете ли вы обычно дольше, чем ваши подчиненные?
2. Тратите ли вы время на рутинные работы, которые могли бы выполнить и ваши подчиненные?
3. Стремитесь ли вы поставить свою подпись на каждой бумаге?
4. Завален ли ваш рабочий стол бумагами после отсутствия по каким-то причинам на рабочем месте?
5. Продолжаете ли вы заниматься вопросами и проблемами, которые вам приходилось решать прежде?
6. Часто ли вас отрывают от дел просьбами или вопросами, которые касаются выполняемых в данное время заданий и проектов?
7. Приходится ли вам постоянно спешить, чтобы не выходить из графика времени?

Если вы дали 4–5 утвердительных ответов, то вам имеет смысл совершенствовать свое умение делегировать поручения. Об этом можно сказать так: «Не делай сам того, что можешь поручить другим».

ТЕСТ «АНАЛИЗ СВОИХ ОГРАНИЧЕНИЙ»

Тест оценивает одиннадцать потенциальных ограничений качеств, имеющих первостепенное значение для руководителя.

1. **Неумение управлять собой.**
   Неумение руководителя бороться со стрессами, рационально использовать время, силы и способности, поддерживать состояние здоровья и работоспособности.
2. **Размытые личные ценности.**
   Недостаточно ясные личные ценности приводят к размытости суждений и необоснованности решений. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация личного потенциала работников, развитие и совершенствование. Руководители, для которых неясны собственные жизненные ценности, или те, чьи ценности не соответствуют времени, ограничены размытостью личных ценностей.
3. **Смутные личные цели.**
   Руководитель может не иметь четких целей, стремиться к недостижимым или нежелательным целям, недооценивать альтернативные варианты и упускать главное в угоду второстепенному.

4. **Остановленное саморазвитие.**
Неспособность преодолеть свои слабости, склонность избегать острых ситуаций, напряжения ума, воли, привычка не рисковать.
5. **Недостаточность навыка решать проблемы.**
Неумение принимать эффективные и оперативные решения, изобретать различные варианты решений, проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Накапливающиеся и нерационально решенные проблемы тормозят дело.
6. **Недостаток творческого подхода.**
Неумение принимать нестандартные творческие решения, неспособность к инновациям, изобретательству. Стереотипно мыслящие руководители не способны выдвигать новые идеи сами, стимулировать и достойно оценивать изобретательность других. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, несмотря на трудности, имеет данные ограничения.
7. **Неумение влиять на людей.**
Отсутствие дара внушения, воодушевления людей, умения «повести за собой». Руководитель при этом не умеет правильно говорить, внимательно слушать, убеждать, приходить к согласию в спорных вопросах.
8. **Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.**
Незнание науки управления, конкретных методов и приемов воздействия. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, негуманен, неэтичен, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.
9. **Слабые навыки руководства.**
Отсутствие способности руководить, таланта руководителя. Подчиненные у таких руководителей чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже

возможностей, психологический климат в таких коллективах низкий, низкая производительность труда.

10. **Неумение обучать.**
Неумение помогать подчиненным в личном и служебном росте, отсутствие качеств наставника, лидера и авторитета. Подчиненные тогда работают, не имея обратной связи от руководителя, а оценки последнего формальны и поверхностны.

11. **Низкая способность формировать коллектив.**
Неумение сформировать дружную, эффективно работающую «команду» единомышленников, которые полностью реализуют свои возможности, достигают своих целей и получают удовольствие в работе.

Процедура работы с тестом

Прежде чем приступать к тесту, прочитайте инструкцию. Желательно заготовить копию таблицы ответов. Старайтесь подходить к каждому утверждению теста по отдельности, не слишком долго думайте, отложите анализ до окончания всего теста.

По завершении теста тщательно обдумайте свои результаты и наметьте пути снятия своих ограничений.

На весь тест отводится примерно 20 минут и затем еще 40 минут на обдумывание и обсуждение.

Инструкция по выполнению теста.

Подготовьте копию таблицы ответов и воспользуйтесь ею для записи ваших ответов на утверждения теста. На следующих страницах вы найдете 110 утверждений, описывающих возможности, которые могут быть или отсутствовать у вас как у руководителя. Прочитайте каждое утверждение и перечеркните квадрат с соответствующим номером в таблице ответов, если вы чувствуете, что оно справедливо по отношению к вам. Последовательно проработайте весь вопросник; если какой-либо вопрос вызывает вас сомнение, подумайте над ним и ответьте как мож-

но более правдиво. Отвечая на вопросы, будьте максимально искренними.

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения в моей жизни, я действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
9. Мне нетрудно добиться эффективной работы подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.

20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удается создавать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я эффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Я справлюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.

41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.
43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
57. Время от времени тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.

62. Я в общем влияю на поведение окружающих.
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителю не обязательно постоянно быть лидером в своем коллективе.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным.
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
73. Мое участие в собраниях обычно удачно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.
78. Я в целом чувствую себе энергичным и жизнерадостным.
79. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя занятия по решению проблем.

83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.
86. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных.
87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.
88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.
90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.
92. «Открытый и легко приспосабливающийся» — это хорошее описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я способен давать хорошие советы.
99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.
100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.
101. Я сопоставляю свои ценности с ценностями организации в целом.
102. Я обычно достигаю того, чего хочу.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.

105. В принципе, я ценю нешаблонное поведение на работе.
106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю.
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

Таблица ответов

Следуйте указаниям, приведенным в начале вопросника.

В таблице, изображенной здесь, 110 клеток, пронумерованных в соответствии с номерами утверждений теста. Если вы считаете, что утверждение в целом верное, перечеркните соответствующую клетку. В противном случае оставьте клетку пустой.

Сначала заполните первую строчку, двигаясь слева направо; затем вторую строчку и т.д. Будьте внимательны, не пропуская утверждений.

Проработав все 110 утверждений, подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога; затем переходите к таблице подсчета результатов.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Итого										

Таблица результатов

Впишите соответствующие числа из итога таблицы ответов в первый столбец («Ваш результат») приводимой здесь таблицы.

Заполните столбец «Ранг», придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму — 2 и т. д., наименьший результат получит ранг 11.

Заполните столбец «Обратный ранг», придавая наименьшему результату ранг 1 и т. д., наивысший результат получит ранг 11.

Ваш результат	Сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Ограничения
A	Способность управлять собой			Неумение управлять собой
B	Четкие ценности			Размытость личных ценностей
C	Четкие личные цели			Смутные личные цели
D	Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
E	Хорошие навыки решения проблем			Недостаточность навыков решать проблемы
F	Творческий подход			Недостаток творческого подхода
G	Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
H	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
I	Способность руководить			Недостаток способности руководить
J	Умение обучать			Неумение обучать
K	Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив

Таблички итогов

Заполните итоговые таблички. В табличке «Личные достоинства» содержатся области, в которых вы почти не имеете трудностей, в табличке «Личные ограничения» — области, требующие первоочередного развития.

Впишите номера 1, 2, 3 из столбца «Ранг» и столбца «Обратный ранг».

Мои сильные стороны	Мои ограничения
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Краткие определения ограничений

1. **Неумение управлять собой:** неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.
2. **Размытость личных ценностей:** отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.
3. **Смутные личные цели:** отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; различие целей с условиями современной работы и жизни.
4. **Остановленное саморазвитие:** отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.
5. **Недостаточность навыка решать проблемы:** отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.
6. **Недостаток творческого подхода:** отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.
7. **Неумение влиять на людей:** недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.

8. **Недостаточное понимание особенностей управленческого труда**: недостаток понимания мотивации работников; устаревшие негуманные или неуместные представления о роли руководителя.
9. **Слабые навыки руководства**: отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.
10. **Неумение обучать**: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.
11. **Низкая способность формировать коллектив**: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп и коллективов.

ТЕСТ «СТИЛЬ РУКОВОДСТВА»

А. Л. Журавлев разработал данный тест для определения преобладающего стиля руководства: либерального, коллегиального или директивного.

Ознакомьтесь с их краткими характеристиками:

— *Либеральный* стиль руководства не предусматривает активного участия руководителя в повседневной жизни коллектива. Такой стиль хорош только там, где сотрудники обладают творческой индивидуальностью, самодостаточностью и не нуждаются в постоянном контроле своей деятельности. Во всех остальных случаях данный стиль руководства недопустим, так как руководитель-«либерал» чаще всего не способен к принятию ответственных решений, к риску, постоянно попадает под влияние коллектива либо действует строго по указке «сверху».

— *Коллегиальный* стиль руководства включает в себя умение руководителя правильно и четко делегировать поручения, считаться с мнением коллектива по особо важным для фирмы вопросам, отстаивать интересы подчиненных и поддерживать благоприятный климат в коллективе.

— *Директивный*, он же *авторитарный* стиль руководства подразумевает полное и безоговорочное подчинение руководителю всех сотрудников, четкое выпол-

нение его приказов, неприятие инициативы подчиненных. Методы руководства: приказ, строгий контроль, замечания, выговоры, наказания и т.д. Все решения руководитель принимает единолично.

Инструкция

Вам будет предложено 27 характеристик деятельности руководителя, и к каждой характеристике — по 5 вариантов ее проявления.

Выберите, пожалуйста, один или несколько из 5 вариантов, которые вам подходят, и отметьте их. Просим быть искренними.

Можно протестировать не себя, а другого руководителя, тогда выбирайте варианты, подходящие ему, характерные для его поведения.

Тестовый материал

1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:
   а) централизует руководство, требует, чтобы обо всех деталях докладывали именно ему;
   б) руководитель пассивен в выполнении управленческих функций;
   в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
   г) ожидает указаний сверху или даже требует их;
   д) централизует руководство только в трудных ситуациях.
2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:
   а) в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;
   б) критические ситуации не изменяют его способов руководства;

в) в критических ситуациях он не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
г) сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;
д) в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

3. Контакты руководителя с подчиненными:
а) недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;
б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;
г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;
д) общается в основном с активом коллектива.

4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:
а) в отсутствие руководителя исполнители работают хуже;
б) коллектив не снижает продуктивности, если руководитель временно покидает его;
в) исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше;
г) продуктивность работы повышается в отсутствие руководителя;
д) в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом.

5. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:
а) сам обращается за советом к подчиненным;
б) не допускает, чтобы руководимые ему советовали и тем более возражали;
в) подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю;

г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
д) если исполнители знают, как лучше выполнить эту работу, они говорят об этом своему руководителю.

6. Контроль деятельности подчиненных:
а) контролирует работу от случая к случаю;
б) всегда очень строго контролирует работу руководимых и коллектива в целом;
в) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;
г) контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе;
д) нередко вмешивается в работу исполнителей.

7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:
а) его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;
б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;
г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.

8. Характер приказов руководителя:
а) приказывает так, что хочется выполнять;
б) приказывать руководитель не умеет;
в) просьба руководителя не отличается от приказа;
г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;
д) его приказы вызывают у руководимых недовольство.

9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:

а) на критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней;
б) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
в) не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это;
г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
д) не реагирует на критику.

10. Поведение руководителя при недостатке знаний:
а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
б) если чего-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим;
в) можно сказать, что руководитель не стремится пополнить свои недостатки в знаниях;
г) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;
д) если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:
а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;
в) всю ответственность возлагает только на себя;
г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;
д) бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.

12. Отношение руководителя к своим заместителям и помощникам:

а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
б) добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;
в) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);
г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;
д) не желает иметь рядом очень квалифицированных специалистов.

13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя в отсутствие руководителя:
а) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;
б) с руководителем работать интереснее, поэтому ожидают его возвращения;
в) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;
г) вначале исполнители довольны, что отсутствует руководитель, а потом скучают;
д) сначала отсутствие руководителя чувствуется подчиненными, а затем быстро забывается.

14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:
а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;
б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;
г) часто делает руководимым замечания и выговоры;
д) его замечания всегда справедливы.

15. Характер обращения руководителя с подчиненными:
а) всегда обращается с подчиненными вежливо и доброжелательно;
б) по отношению к подчиненным бывает нетактичен и даже груб;

в) в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие;
г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;
д) характер обращения с подчиненными у него часто меняется.

16. Участие членов коллектива в управлении:
а) руководитель привлекает к управлению членов коллектива;
б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;
в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
г) бывает, что управленческие функции фактически принимает на себя не руководитель, а другие члены коллектива.

17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:
а) руководитель стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
б) не может влиять на дисциплину;
в) руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;
г) дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;
д) руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

18. Характер общения руководителя с исполнителем:
а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;
б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;
в) часто общается по личным вопросам, не касаясь дел;
г) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;
д) нередко руководителя трудно понять в общении с ним.

19. Характер принятия решений по руководству коллективом:
  а) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;
  б) редко берется за выполнение сложного дела, а скорее уходит от этого;
  в) старается решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;
  г) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решения;
  д) берется за решение в основном мелких вопросов.
20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:
  а) в руководимом коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;
  б) старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;
  в) в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;
  г) люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, по-дружески;
  д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.
21. Предоставление самостоятельности подчиненным:
  а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;
  б) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;
  в) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;
  г) исполнители предоставлены сами себе;
  д) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.
22. Отношение руководителя к советам других:
  а) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;

б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
в) обычно советуется с заместителями, нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;
д) советуется только с вышестоящими руководителями.

23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:
а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;
б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);
в) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;
г) он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны;
д) инициативы не проявляет ни сам, ни его подчиненные.

24. Характер требовательности руководителя:
а) его любимый лозунг: «Давай, давай!»;
б) он требователен, но одновременно и справедлив;
в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым;
г) пожалуй, он не очень требовательный человек;
д) руководитель требователен к себе и другим.

25. Отношение руководителя к нововведениям:
а) наверное, он консервативен, потому что боится нового;
б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;
в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;
г) у него лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);

д) нововведения проходят мимо руководителя.

26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:
   а) в своей работе широко опирается на общественные организации;
   б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;
   в) некоторые важные дела решаются фактически без его участия, функции руководителя выполняют другие;
   г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;
   д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27. Отношение руководителя к самому себе:
   а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;
   б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;
   в) считает себя незаменимым в коллективе;
   г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;
   д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

Ключ

Подсчитайте сумму баллов по каждому из трех стилей руководства (Д — директивный, К — коллегиальный, Л — либеральный) в соответствии с данной таблицей.

Цифра в таблице означает балл данного ответа, буква — стиль руководства.

Вариант	а	б	в	г	д
1	Д-3	Л-2	К-3	Л-3	К-2
2	Д-3	К-2	Л-2	К-3	Л-3
3	Л-1	К-2	Д-2	К-1; Л-2	К-2
4	Д-1	К-2	Л-2	Л-1	К-2
5	К-3	Д-2	Л-2	Л-2; К-1	К-2

Вариант	а	б	в	г	д
6	Л-3	Д-3	К-3	Д-3	Д-2
7	Д-1	К-1	Л-2	Л-1; К-1	К-1
8	К-3	Л-3	Д-2	Л-2	Д-3
9	К-2	Л-2	Д-2	Д-2; Л-2	Л-2
10	Д-2	К-2	Л-1	Д-2; К-2	К-1; К-2
Л	Л-2	К-2	Д-2	Д-1; Л-2	Д-2; Л-1
12	К-1	Д-1	Л-1	Д-2	Д-3
13	Д-2	К-2	Л-2	К-1	Д-1; Л-2
14	Л-3	Д-3	К-3	Д-2	К-3
15	К-2	Д-2	Л-2	Д-2	Д-2; Л-2
16	К-2	Д-1; Л-1	Д-1; Л-2	Л-3	----
17	Д-3	Л-2	К-2	Д-2	Л-3
18	Д-3	К-3	Л-2; К-1	Л-2; Д-1	Л-1
19	Д-3	Л-2	К-3	Л-3	Л-3
20	Д-1	К-1	Л-1	К-2	Д-2
21	К-2	Д-2	Д-2	Л-2	Д-2
22	К-2	Д-1; К-2	Д-2; К-1	К-2	Д-2
23	Д-2	Л-2	К-2	Л-2	Л-3
24	Д-3	К-3	Д-2	Л-3	К-2
25	Л-1	К-1	Д-2	К-2	Л-2
26	К-2	К-3	Л-3	Д-3	К-3
27	Л-1	К-2	Д-1	К-2	Д-3
Д=		К=	Л=		

Сумму баллов по каждому стилю руководства приведите к цифре, удобной для дальнейшего анализа: разделите на 10 и округлите до целого значения.

Результат

Результат выражается тремя цифрами, каждая из которых — до 10 баллов.

Во-первых, определите доминирующий стиль руководства. За количественный показатель доминирования того или иного типа принята разница в 3 и более баллов. Возможные соотношения трех крайних типов в стиле руководства:

1) Д-1-1: директорский стиль (например, 10-2-4, 6-3-4, 9-5-4 и т.д.);

2) 1-К-1: коллегиальный стиль (например, 4-9-4, 3-8-4, 5-10-4);
3) 1-1-Л: либеральный стиль (например, 3-2-10, 4-3-9 и т.д.). Если приблизительно одинаковая выраженность двух стилей доминирует над третьим, то стиль руководства смешанный:
4) Д-К-1: директивно-коллегиальный (например, 7-8-4, 6-7-3 и т.д.);
5) 1-К-Л: коллегиально-либеральный (например, 4-7-9, 4-7-7, 3-6-7 и т.д.);
6) Д-1-Л: директивно-либеральный (например, 8-1-6, 8-3-8, 7-2-9);
7) Д-К-Л: смешанный (например, 2-3-3, 3-3-3, 5-6-6, 10-8-8). При этом результаты смешанного типа соответствуют разным характеристикам руководства:
   а) одинаково низкая выраженность стилей (2-3-3, 3-3-3, и т.д.) характерна для неопытных руководителей;
   б) одинаково средняя выраженность стилей (5-6-6, 6-6-4 и т.д.) характеризует оперативно меняющегося руководителя;
   в) одинаково высокая выраженность стилей (10-8-8, 9-9-8 и т.д.) характеризует противоречивый, непредсказуемый тип.

ТЕСТ «ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИТУАЦИИ»

Тест разработан и апробирован ленинградским промышленным психологом А. А. Ершовым и направлен на оценку 4 типов ориентаций руководителя в процессе управления.

Тест измеряет следующие 4 типа позиций, склонностей или ориентаций руководителя:

Д — ориентация на интересы дела;

П — ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе;

О — ориентация на официальную субординацию;

С — ориентация на себя.

Инструкция

Вам будет предложено 20 производственных ситуаций и 4 варианта решений ситуации (А, Б, В, и Г).

Выберите, пожалуйста, те варианты решения из предложенных, которые вам подходят, и отметьте их.

Тест позволяет заочно оценить другого руководителя, тогда выбирайте варианты решений, подходящие ему.

Старайтесь быть искренними и объективными.

Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже за-

нят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнять начатую работу.

Ситуация 2

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение:

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять наиболее важное на мой взгляд задание.

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации:

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблаговидный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадиру неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фатов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выявить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами:

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия, дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Ситуация 7

Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему вы более склонны?

А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

Ситуация 8

Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

Ситуация 9

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива: пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

Ситуация 10

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 11

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы можете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Что бы вы предприняли в первую очередь?

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Ситуация 13

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч. 15 мин. вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания, сразу же потребую его объяснений об опозданиях на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздороваюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Ситуация 14

Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

— Почему на четыре? — спрашиваете вы.

— А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре, — невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальству, пусть решают.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отрабатывал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

Ситуация 15

Вы — руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать. Как вы ответите на звонок?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

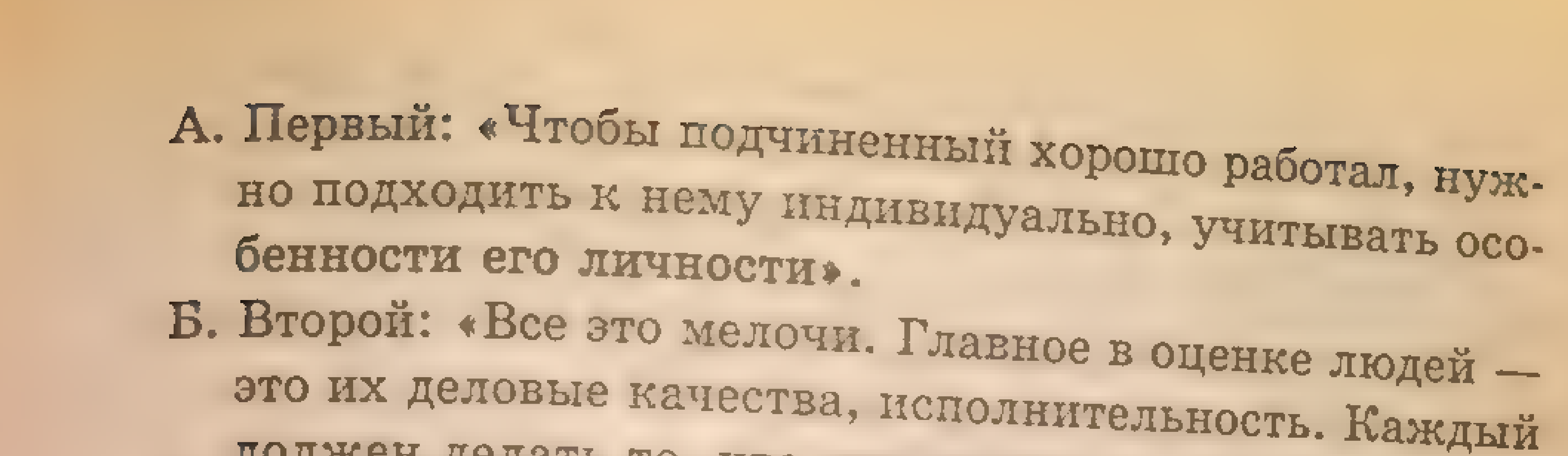
Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

Ситуация 16

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?



А. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 17

Вы — начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 18

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет. Как вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложу заместителю обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Ситуация 19

При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А. Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем».

Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пройдете на участок и побеседуете с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложите бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ситуация 20

Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседует и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину.

Как вы себя поведете?

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-нибудь претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

Ключ

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	Г	Б	В	А
2	[redacted]	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	[redacted]	А	Г	В
6	[redacted]	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В
12	[redacted]	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	В	Г
17	Г	В	А	Б
18	[redacted]	Г	А	Б
19	Г	Б	В	А
20	Г	В	А	Б

Результат

Подсчитайте количество набранных вами баллов по каждой позиции и определите полученные приоритеты личных ориентаций в руководстве.

Ориентация на дело (Д) характеризует ваш уровень компетентности, способность к самостоятельному принятию решений, вашу личную продуктивность.

Ориентация на отношения с людьми (П) характеризует вашу воспитательную, гуманную направленность, умение делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений.

Ориентация на официальную субординацию (О) характеризует ваши стремления соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой.

Ориентация на себя (С) характеризует ваше стремление реализовать себя в руководящей должности, добиться личных целей, стремление к самостоятельности и независимости.

ТЕСТ «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ОРГАНИЗОВАТЬ СОВЕЩАНИЕ?»

С помощью теста американского профессора Дональда Стоуна, специалиста по организации управления, вы можете проверить свои знания и навыки в области организации совещаний.

1. Какую мебель для сидения вы расставите вокруг стола (рис. 4)?
2. Как лучше расположить участников совещания при их небольшом количестве — 7–8 человек (рис. 5)?
3. А если их несколько больше (рис. 6)?
4. Наконец, как лучше рассадить участников большого совещания (рис. 7)?

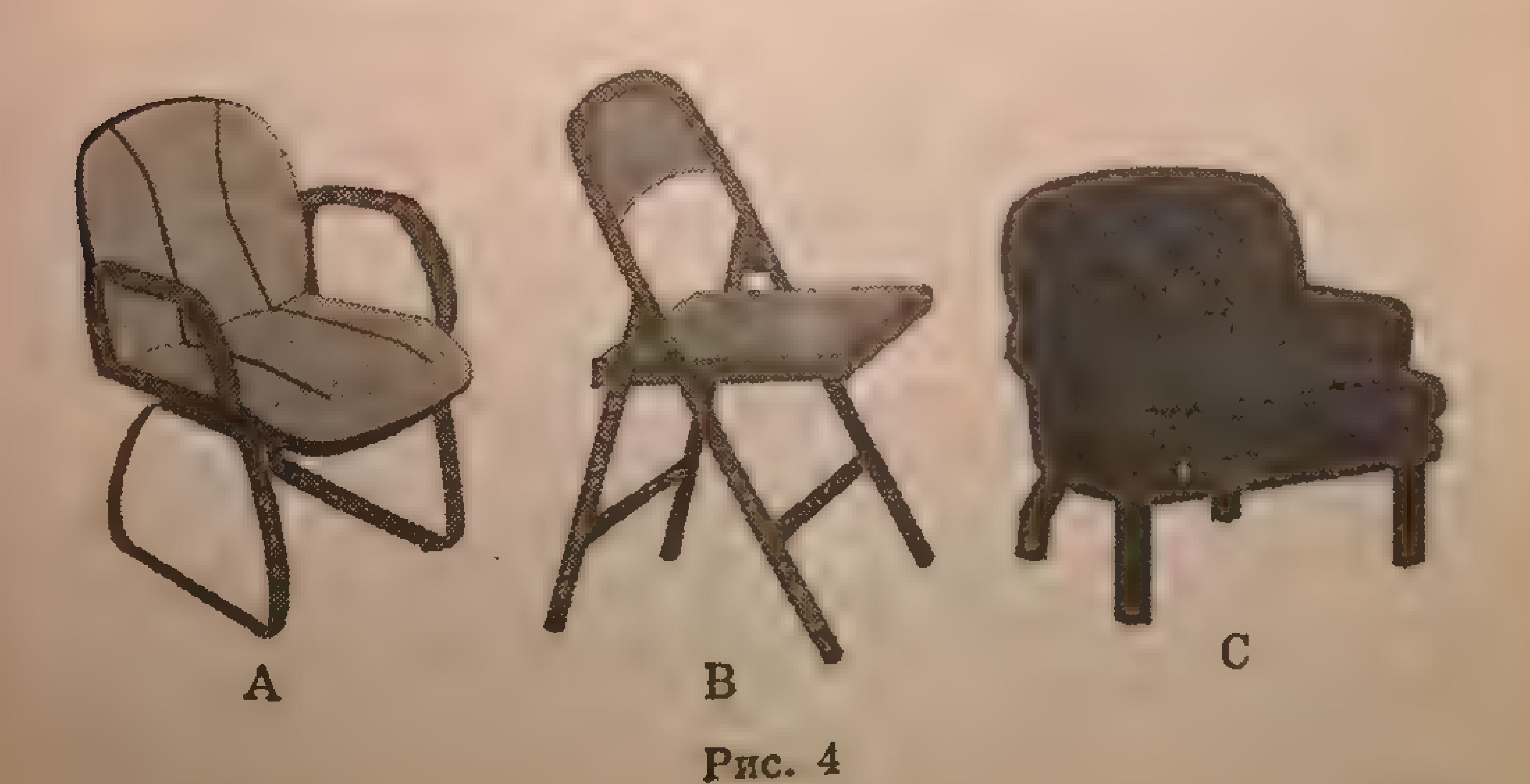


Рис. 4

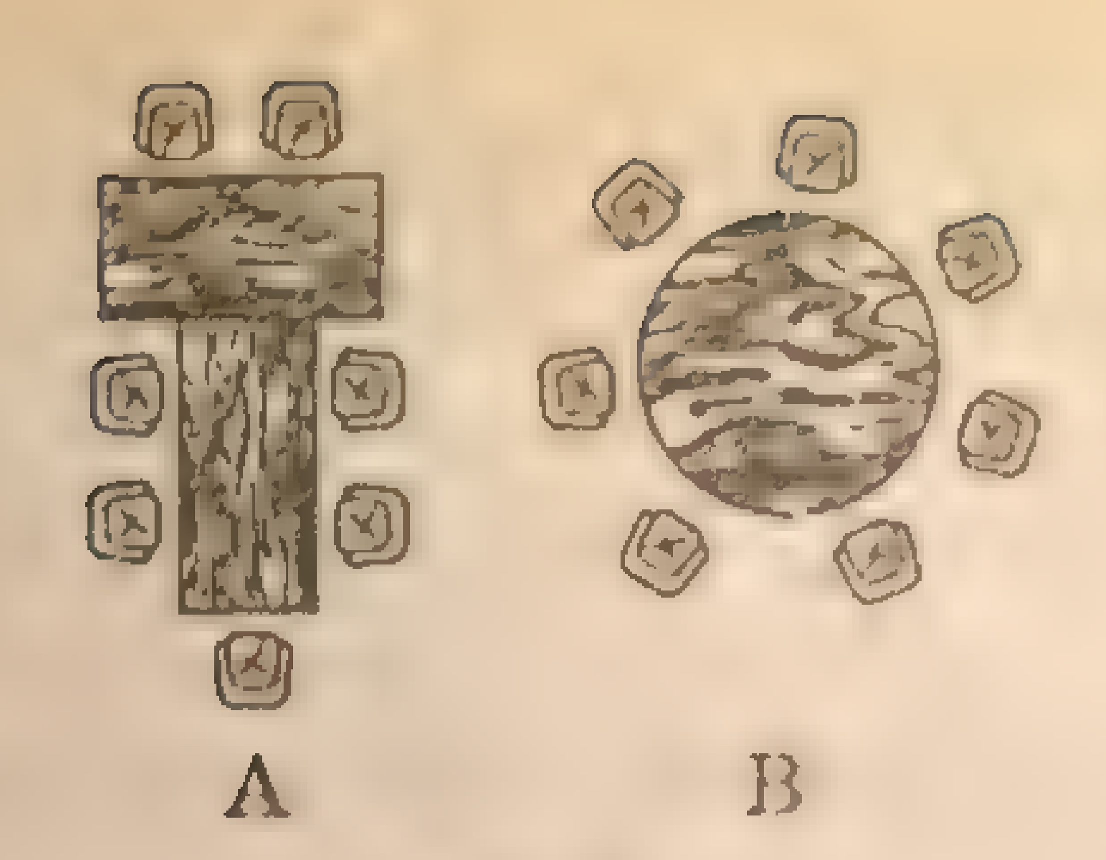


Рис. 5

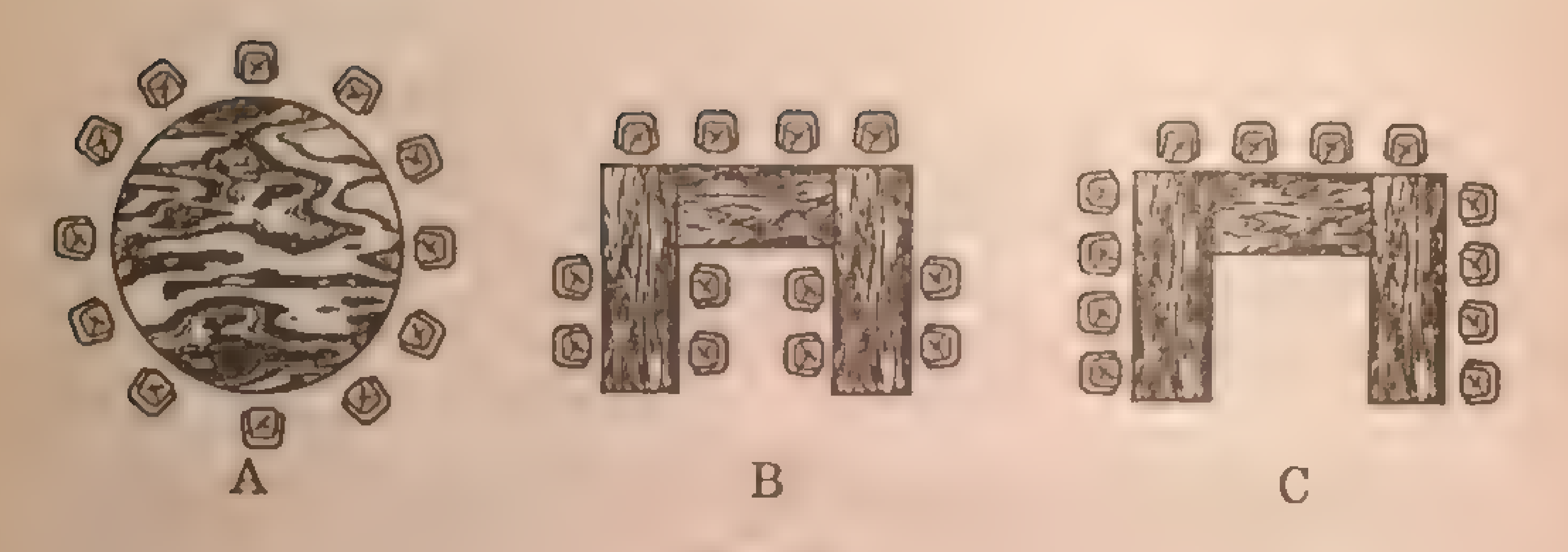


Рис. 6





Рис. 7

Теперь ознакомьтесь с ответами специалиста.

1. Для сидения необходимо выбрать стул А.
2. Слишком жесткий стул В будет неудобен, и участники совещания вскоре начнут вертеться на своих местах. Впрочем, не исключено использование таких жестких стульев, если вы хотите, чтобы заседание скорее завершилось. Мягкое кресло С слишком располагает к дремоте.
3. Для совещания с небольшим числом участников лучше вариант В — круглый стол. Он способствует равноправному и оживленному обмену мнениями (недаром король Артур собирал своих рыцарей именно за круглым столом), все участники хорошо видят друг друга. При варианте А двое, сидящие за поперечным столом, невольно воспринимаются как руководители дискуссии. Кроме того, чтобы видеть друг друга, здесь приходится вертеть головой.
4. Для более крупной группы опять-таки рекомендуется круглый стол — вариант А. Но некоторые специалисты предпочитают вариант С, особенно в случае демонстрации каких-либо карт, схем или слайдов. Вариант В не годится: здесь некоторые участники совещания сидят спиной друг к другу.
5. Наконец, для большого совещания рекомендуется расположение А. Вариант В слишком похож на школьный класс и располагает к тому, чтобы внимательно слушать вышедшего на трибуну, а не спорить с ним и между собой, предполагая различные варианты решений. Если в зале более 10 рядов стульев, трибуна должна быть поставлена на возвышение, чтобы все могли видеть выступающего.

Стоун дает еще один совет: постарайтесь заранее оценить число возможных участников большого совещания и позаботьтесь о том, чтобы стульев было немного меньше. Ничто так не расхолаживает собравшихся, как вид пустых мест.

ТЕСТ «КОМПЛЕКС УГРОЖАЕМОГО АВТОРИТЕТА РУКОВОДИТЕЛЯ»

Боязнь потерять свой авторитет воспринимается руководителями чаще всего как личная трагедия. Такое болезненное восприятие условно называется «комплексом угрожаемого авторитета». Автор теста Януш Рейковский выделил основные «симптомы» данной болезни:

— блокировка критической информации, вызывающей сомнения в личном авторитете;
— избегание ситуаций, в которых может проявиться некомпетентность.

С этими примерами мы часто встречаемся в жизни. Типичный пример — это когда организация на критику в печати выдвигает в оправдание огромный перечень достижений и позитивных моментов ее деятельности, при этом о своих ошибках всегда умалчивает. Обычно таких руководителей окружают подчиненные, восхваляющие своего босса. А от людей, высказывающих критику, он, конечно же, быстро избавляется, исключая возможность анализа успехов и неудач данной организации профессионалами.

Можно выделить факторы, влияющие на возникновение такого комплекса. Это когда у руководителя квалификация в нужной области ниже, чем у подчиненных; объективные неудачи организации из-за плохого руководства; нездоровая конкуренция внутри руководящего состава;

психологические воздействия различных группировок, заинтересованных в укреплении собственных позиций; личные психологические внутренние комплексы руководителя и др.

Инструкция

Вам будет предложено 15 утверждений. Отметьте те варианты согласия или несогласия с ними, которые наиболее близки вашим личным убеждениям.

1. Могу сказать о себе, что я выполняю свои обязанности настолько хорошо, насколько это возможно (А — всегда; Б — обычно; В — иногда; Г — почти никогда).
2. До сих пор мне удавалось точно предвидеть важные для моего предприятия явления и события (А — всегда, Б — обычно, В — иногда, Г — почти никогда).
3. Главной причиной неудач, которые иногда бывают в моей работе, является плохое отношение или глупость части моих сотрудников (А — всегда, Б — обычно, В — иногда, Г — почти никогда).
4. Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеют морального права выдвигать против меня обвинения (А — согласен полностью, Б — согласен частично, В — скорее не согласен, Г — совершенно неверно).
5. Многие сотрудники плюют на мои неудачи (А — согласен полностью, Б — согласен частично, В — скорее не согласен, Г — совершенно не согласен).
6. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала многому научиться (А — согласен полностью, Б — согласен частично, В — скорее не согласен, Г — совершенно не согласен).
7. Согласие с мнением подчиненных является признаком слабости руководителя (А — согласен полностью, Б — согласен частично, В — скорее не согласен, Г — совершенно не согласен).

8. Я трезво и объективно оцениваю самого себя (А — всегда, Б — в общем, В — иногда, Г — почти никогда).
9. Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю или пренебрежение (А — всегда, Б — в общем, В — иногда, Г — почти никогда).
10. Я могу безошибочно оценить отношение моих подчиненных ко мне (А — всегда, Б — в общем, В — иногда, Г — почти никогда).
11. Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя (А — согласен полностью, Б — согласен частично, В — скорее не согласен, Г — совершенно не согласен).
12. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе, но могу сказать, что принимаю правильные решения (А — всегда, Б — в общем, В — иногда, Г — почти никогда).
13. Истинно компетентный человек может полагаться исключительно на свое мнение (А — всегда, Б — в общем, В — иногда, Г — почти никогда).
14. Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против моих распоряжений (А — всегда, Б — в общем, В — иногда, Г — почти никогда).
15. Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий (А — согласен полностью, Б — согласен частично, В — скорее не согласен, Г — совершенно не согласен).

Результат

Если у вас преобладают ответы «А», будьте осторожны: «комплекс угрожаемого авторитета» может стать вашей болезнью.

Если у вас явно преобладают ответы «Б», то можно признать, что вы очень осторожны, но нельзя исключить у вас предрасположенности к данной болезни.

Если у вас явно преобладают ответы «Г», то, скорее всего, вы не подходите для роли авторитета.

Если у вас явно преобладают ответы «В», то вы занимаете по отношению к своим подчиненным слишком оборонительную позицию.

Если ни один из типов ответов не получил у вас явного преимущества, значит, этот тест не может описать вас достаточно точно.

ТЕСТ «СТРЕСС УСЕРДИЯ»

Тест направлен на оценку возможного нервного срыва из-за излишнего рабочего усердия, «работоголизма». Составил И. Липсиц по материалам зарубежной печати.

Первый мини-тест

Он призван помочь вам обнаружить симптомы стрессового состояния. Для этого необходимо ответить на следующие вопросы.

1. Легко ли вы раздражаетесь?
2. Считаете ли вы, что даже ближайшие коллеги по работе относятся к вам недоброжелательно?
3. Кажется ли вам, что у вас плохая память?
4. Полагаете ли вы, что начальник вас недооценивает?
5. Случается ли вам просыпаться на два часа раньше срока?
6. Бывает ли у вас беспричинный страх?
7. Случается ли вам испытывать острую потребность в алкоголе, никотине или... шоколаде?
8. Бывает ли, что желание поработать возникает у вас только в конце дня?
9. Замечаете ли вы у себя повышенный или, наоборот, пониженный аппетит?
10. Случалось ли вам слышать от жены, что мышление — враг секса?

Если на эти вопросы вы как минимум в двух случаях дали положительный ответ, вам уже пора идти консультироваться с врачом.

Второй тест

Он должен помочь вам разобраться, не стали ли вы уже настоящим «работоголиком»?

Берете ли вы работу домой или на время отпуска?

Любопытно, что некоторые «работоголики» пытаются замаскировать свое состояние от окружающих, например, утверждают, что берут работу домой или специальную литературу в отпуск только потому, что им это интереснее других занятий.

Часто ли вы думаете о работе, например, когда не можете заснуть?

Честный — по крайней мере перед самим собой — «работоголик» отвечает на такой вопрос: «Как правило, в такие минуты я думаю исключительно о ней».

Быстро ли вы работаете?

Как алкоголик стремится опьянеть быстрее и торопится наливать рюмку за рюмкой, так и «работоголик» находит особое удовольствие в высоком темпе работы.

Избегаете ли вы в разговорах упоминания о том, как вы много работаете?

Начинающий «работоголик» любит говорить о своем трудовом усердии, а хронический — избегает таких тем, ощущая чувство вины перед заброшенной им семьей.

Испытываете ли вы непреодолимое желание не отрываться от начатой работы и работать до тех пор, пока хватит сил?

Как алкоголик не может остановиться после первой рюмки, так и «работоголик» теряет контроль над собой и буквально пьянеет от работы.

Используете ли вы какие-то оправдания своей склонности работать без меры?

Характерный пример такого рода оправданий — сентенция «Работу надо делать либо как следует, либо не делать ее вообще».

Агрессивны ли вы по отношению к окружающим?

«Работоголик» склонен оценивать окружающих только через призму их трудового вклада, и беда тем, кто работает хоть чуточку менее интенсивно!

Пытаетесь ли вы время от времени заставить себя не работать?

Ощущая ненормальность своего образа жизни или выслушивая упреки на эту тему от окружающих, «работоголик» время от времени пытается заняться «самолечением», например, беря более продолжительный, чем обычно, отпуск или уезжая на выходные дни куда-нибудь на экскурсию.

Есть ли у вас склонность к раскаянию и постоянному чувству вины из-за своей работы?

Диапазон угрызений совести может быть очень широк, но суть от этого не меняется: «работоголик» испытывает вину перед собой и близкими за чрезмерную погруженность в работу.

Пытались ли вы перейти работать туда, где рабочее время жестко регламентируется?

Это тоже одна из форм «самолечения» — ответственность за регламентацию режима работы перекладывается на высшее начальство.

Часто ли вы меняли свое место работы или сферу деятельности?

«Работоголик» любит искать для себя новые возможности самораскрытия, меняя место работы или стремясь занять руководящие должности в общественных или политических организациях.

Подстраиваете ли вы весь образ своей жизни под нужды работы?

Для «работоголика» все в жизни, кроме работы, второстепенно и подчинено служебным интересам. Хронические

«работоголики» жертвуют в конце концов даже совместными обедами и ужинами с семьей.

Заметили ли вы, что теряете интерес к знакомым, которые не связаны с вашей работой?

Так как работа отнимает все больше времени и сил, для других интересов и людей не остается времени и душевных сил.

Испытываете ли вы жалость к себе самому?

«Работоголик» обожает, когда окружающие жалеют его за перегруженность работой. Это ослабляет мучающее его чувство вины и улучшает настроение.

ТЕСТ «ВЫ И ВАШЕ ПРЕДПРИЯТИЕ»

Составил И. Липсиц по материалам зарубежной печати.

Тест позволяет оценивать ваше мнение и степень осведомленности о положении дел на вашем предприятии. Тест имеет три варианта для разных категорий руководителей.

Вариант первый

Для руководителей первой линии и ведущих специалистов, например, старшего инженера, ведущего конструктора и т.д.

Подчеркните ответ.

1. Считаете ли вы, что ваша должность и соответственно работа для предприятия:
   а) необходима;
   б) бесполезна;
   в) полезна, но не необходима?
2. Вы оцениваете служебную квалификацию своих сотрудников как:
   а) очень высокую;
   б) поверхностную;
   в) крайне низкую.
3. Считаете ли вы, что ваши сотрудники:
   а) только делают вид, что работают;
   б) работают так же хорошо, как и вы;

в) работают больше вас?

4. Вы ожидаете от своего непосредственного руководителя:
   а) что он поможет вам лучше выполнять свою работу;
   б) большего внимания к координации работ в вашем подразделении;
   в) что сможете кое-чему научиться от него.
5. Вы представляете свои функции в подразделении, в котором работаете:
   а) решение текущих и перспективных задач всей вашей организации;
   б) решение задач подразделения в целом;
   в) выполнение лишь прямых обязанностей независимо от общих задач подразделения.
6. Когда вы обычно получаете вознаграждение за сверхурочную работу?
   а) в ближайшую получку;
   б) в течение двух месяцев;
   в) еще позже.
7. Комната, в которой вы работаете, предназначена для:
   а) четырех и более человек;
   б) двух-четырех;
   в) одного-двух человек.
8. Как освещается ваше рабочее место?
   а) лампами дневного света и светом из окна;
   б) только светом из окон;
   в) только лампами дневного света.
9. Чем в основном порождается шум в вашей комнате?
   а) постоянными разговорами сотрудников;
   б) громкими руководящими указаниями начальника;
   в) шумом пишущих машинок и звонками телефонов.
10. На сколько человек приходится у вас один телефонный аппарат?
    а) на четырех и более;
    б) на двух-четырех;
    в) на каждого работника.

11. Что вы знаете о главных поставщиках вашего предприятия?
   а) только название организации;
   б) характер производства;
   в) даже фамилию директора и имя секретарши.
12. Что вы знаете о судьбе продукции вашего предприятия?
   а) она используется другими предприятиями как полуфабрикат;
   б) вам известны ее основные параметры и значение для заказчиков;
   в) судьба продукции вас вообще не интересует.
13. Как организовано на вашем предприятии информационное обслуживание?
   а) каждый сотрудник должен и может получить для своей работы всю необходимую информацию;
   б) вашему начальнику все равно, где и как вы ее добываете;
   в) руководители вашего предприятия считают сбор информации пустой тратой времени.
14. Каково ваше мнение о рекламе продукции вашего предприятия?
   а) вам безразличны эти вопросы;
   б) вы считаете это ненужным делом;
   в) вы всегда гордо рассказываете, на каком предприятии работаете.

Вариант второй

Для руководителей отделов, начальников цехов и других руководителей такого же уровня.

Подчеркните ответ:

1. Вы опасаетесь, что ваше подразделение без вас:
   а) не обойдется и дня;
   б) может спокойно обойтись — все дела пойдут своим чередом;
   в) может обойтись некоторое время.

2. Ваше сотрудничество и контакты с другими подразделениями предприятия:
   а) удовлетворительны;
   б) единичны;
   в) недостаточны.
3. Считаете ли вы, что некоторые подразделения и цехи на вашем предприятии надо:
   а) ликвидировать;
   б) оставить в покое;
   в) привести количество занятых там работников в соответствие с важностью решаемых задач?
4. Вы думаете о руководителях вашего предприятия, что:
   а) они полностью удовлетворены своей работой;
   б) работают производительно;
   в) делают все, что могут.
5. Как вы относитесь к обеспечению подчиненных полной информацией?
   а) считаете это необходимой предпосылкой хорошей работы своего подразделения или цеха;
   б) способом перекладывания на них своей работы;
   в) излишним делом.
6. Что вы делаете, когда нужно материально поощрить подчиненных?
   а) решаете вопрос самостоятельно;
   б) консультируетесь с вышестоящим начальством;
   в) практически не имеете такой возможности.
7. Если вам удалось получить еще одну комнату, вы ее используете:
   а) для размещения своих сотрудников;
   б) устройства нового кабинета для себя и своей секретарши;
   в) благоустройства комфортабельного кабинета для себя.
8. Как вы поставите свой письменный стол?
   а) чтобы свет падал на него спереди;
   б) чтобы вы выглядели как можно внушительнее;
   в) чтобы свет падал слева.

9. Во время совещаний в вашей комнате вы:
а) запрещаете курить;
б) делаете перерыв для курильщиков;
в) не видите из-за дыма друг друга.
10. Каково ваше мнение об оснащении своих подчиненных средствами оргтехники?
а) считаете это второстепенным;
б) допускаете, что они вполне могут одалживать приборы друг у друга;
в) придаете важное значение этой «мелочи».
11. Каково ваше отношение к поставщикам?
а) безразлично, кто поставщик, были бы поставки в срок;
б) вы готовы помогать поставщикам в совершенствовании продукции;
в) вы изучаете результаты применения этой продукции в ваших изделиях.
12. Считаете ли вы, что продукция:
а) прекрасно расходится сама;
б) может быть успешно реализована при минимальных усилиях сбытовиков;
в) нуждается в рекламе?
13. Каково ваше отношение к профессиональным семинарам и конференциям?
а) видите в них прекрасную возможность завязать новые контакты;
б) помогают узнать новости из вашей области деятельности;
в) считаете их потерей времени.
14. Что, по вашему мнению, имеет наибольшее значение для укрепления доброго имени вашего предприятия?
а) хорошие служебные и человеческие отношения в коллективе;
б) четкая работа отдела пропаганды и рекламы;
в) высокое качество продукции.

Вариант третий

Для директоров и их заместителей.

Подчеркните ответ.

1. Когда вы отправляетесь в длительную служебную командировку, на предприятии:
   а) каждый делает, что хочет;
   б) через месяц начинает падает производительность труда;
   в) дела идут нормально, но угроза «сбоя» висит в воздухе.
2. Вы считаете своих заместителей:
   а) ближайшими сотрудниками, которые вместе с вами правят этим «кораблем»;
   б) не вредными, а порой и полезными сотрудниками;
   в) тайными соперниками, с которыми надо постоянно бороться.
3. Принимая срочные задания министерства, вы:
   а) ожидаете объективных трудностей;
   б) готовы справляться с любыми трудностями;
   в) уверены, что нет такой ситуации, из которой не было бы выхода.
4. Основой вашей руководящей деятельности вы считаете:
   а) оперативное разрешение возникающих проблем;
   б) концептуальный подход к управлению;
   в) координация плановых заданий и оперативное решение возникающих при выполнении их проблем.
5. Вы собираете различные совещания:
   а) чтобы найти альтернативные пути решения проблем предприятия;
   б) чтобы довести до сведения подчиненных свои взгляды;
   в) чтобы не нарушать давнюю традицию периодической «накачки» подчиненных.
6. Кому, по вашему мнению, должно принадлежать право вознаграждения подчиненных?

а) каждому руководителю подразделения;
б) лишь некоторым нижестоящим руководителям;
в) должно быть только вашей прерогативой.

7. Где расположен ваш личный секретариат?
   а) там, где нашлось место;
   б) рядом с вашим кабинетом;
   в) на том же этаже, где и секретариаты ваших заместителей.
8. Ваш секретариат занимает:
   а) более 25 м²;
   б) более 15 м²;
   в) около 25 м².
9. Чему вы отдаете предпочтение, обставляя свой кабинет?
   а) книгам;
   б) цветам;
   в) телевизору.
10. Ваши совещания обычно продолжаются:
    а) не более двух часов;
    б) не более полутора часов;
    в) не более часа.
11. Хорошо ли вы знаете руководителей предприятий-поставщиков и предприятий-заказчиков?
    а) весьма поверхностно;
    б) хорошо;
    в) лишь по переписке.
12. Отчего, по-вашему, зависят отношения между вашим предприятием и заказчиками?
    а) от инициативной политики сбыта и качества вашей продукции;
    б) от требований инструкций, принятых много лет назад;
    в) от методов планирования.
13. Вы ожидаете от зарубежной командировки:
    а) получения информации и установления полезных служебных контактов;

б) возможности пропагандировать продукцию предприятия;

в) информации о другой стране и ее рынке.

14. Считаете ли вы рекламу продукции вашего предприятия:

а) неизбежным, хотя и дорогим делом;

б) тем, на чем нельзя экономить;

в) неотъемлемой частью деятельности предприятия?

Ключ

Определите оценку ваших ответов в очках. Просуммировав очки, вы узнаете, к какой из четырех категорий относится ваше предприятие и правильно ли вы его оценили.

Ответ	Вопрос													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
в	3	1	2	2	1	1	3	3	1	3	2	2	1	3
б	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2
а	2	3	1	1	3	3	1	1	3	1	1	3	3	1

Результат

Менее 20 очков. Вам нечем похвалиться. Ситуация на вашем предприятии очень скверная. Необходимы существенные перемены даже в самой концепции управления производством.

21–28 очков. Ваше предприятие постоянно лихорадит, время работает против вас. Необходимо ускорить анализ сложившегося положения и разработать новую концепцию системы управления и развития предприятия.

29–37 очков. Вы работаете на хорошем предприятии. Но все же нельзя забывать о том, что для стабильного успеха вам нужно постоянно совершенствовать методы руководства и деятельность ваших подчиненных. Почивать на лаврах опасно — это может привести к ухудшению ситу-

ации и в вашем подразделении, и в целом на предприятии.

38 и более очков. Вы можете с гордостью говорить, где вы работаете. Ваше предприятие весьма стабильно, слаженно и хорошо управляется. Но это вовсе не означает, что у вас ничего нельзя улучшить. Мы советуем вам время от времени консультироваться у экспертов по организации производства, чтобы сохранить достигнутый высокий уровень.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер. — М.: «Дело», 1991.
2. *Жариков Е., Крушельницкий Е.* Для тебя и о тебе. — М.: «Просвещение», 1991.
3. *Журавлев А. Л., Рубахин В. Ф., Шарин В. Г.* Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом. — М.: ИУНХ,1976.
4. Знаете ли вы себя / Авторизированный перевод *М. А. Земнова, В. А. Миронова*. — М.: «Московский рабочий», 1989.
5. *Кашапов Р. Р.* Курс практической психологии, или Как научиться работать и добиваться успеха. — Екатеринбург: АРД ЛТД, 1996.
6. *Котик М. А.* Психология и безопасность. — Таллин: «Валгус», 1981.
7. *Ладанов И. Д., Уразаева В. А.* Сборник психологических тестов. — М.: АНХ, 1987.
8. *Руденский Е. В.* Основы психотехнологии общения менеджера: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, Новосибирск, 1998.
9. Тесты, тесты, тесты / Составитель *Кулакова*. — М.: 1990.

Серия «Психологический практикум»

Тесты для отбора персонала

Автор-составитель:
Серова Лилия Генадьевна

Ответственный
редактор: *Жанна Фролова*
Тех. редактор: *Галина Логвинова*
Редактор: *Олег Лукьянченко*
Макет: *Владимир Кузнецов*
Макет обложки: *Александр Вартанов*

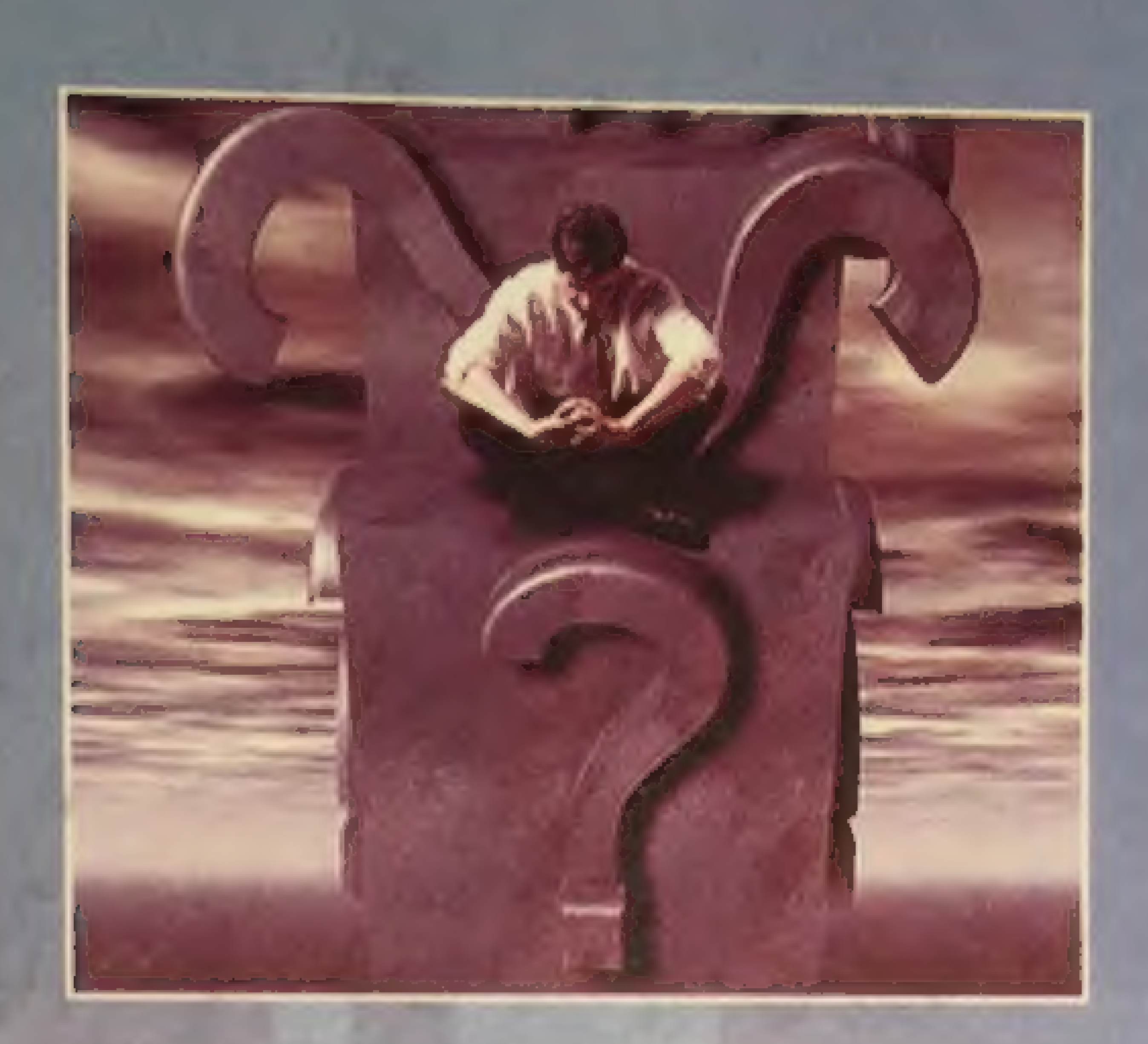
Сдано в набор 27.10.2002.
Подписано в печать 20.01.2003.
Формат 84×108 $^{1}/_{32}$. Бумага Типографская № 2.
Гарнитура Школьная.
Тираж 7 000 экз. Заказ № 770.

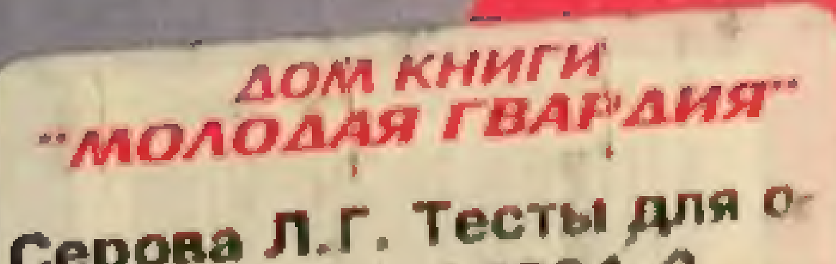
Издательство «ФЕНИКС»
344002, г. Ростов-на-Дону, пер. Соборный, 17

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ФГУИПП «Курск»
305007, г. Курск, ул. Энгельса, 109.

Качество печати соответствует
качеству представленных заказчиком диапозитивов

Феникс




ДОМ КНИГИ
"МОЛОДАЯ ГВАРДИЯ"
Серова Л.Г. Тесты для о
ISBN 5-222-02991-3
2000 N
585538
Цена: 50 р.

ТЕСТЫ ДЛЯ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА